

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

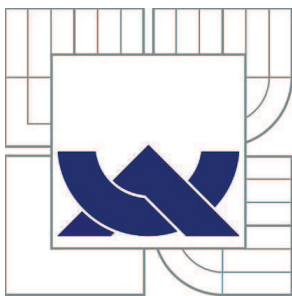
ZMĚNA FORMY ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

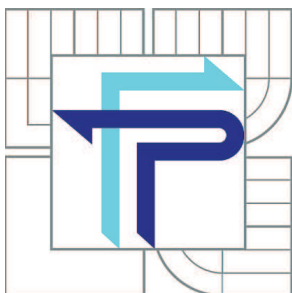
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KRISTÝNA JANČOVÁ

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ZMĚNA FORMY ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ

FORM CHANGE OF CRAFTS ENTREPRENEURSHIP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KRISTÝNA JANČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2012

Tato verze bakalářské práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jančová Kristýna

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Změna formy živnostenského podnikání

v anglickém jazyce:

Form Change of Crafts Entrepreneurship

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

MALACH, A. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha : Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha : C.H.Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá změnou formy živnostenského podnikání v oblasti architektura a design na právní formu společnosti s ručením omezeným. Práce je rozdělena do tří částí – teoretická východiska, analytická část a návrhová část. Každému z těchto aspektů je věnována samostatná kapitola. v práci jsou zakotveny základní teoretické poznatky, ze kterých vychází při popisu současné podnikatelské činnosti a v poslední části práce je navržena strategie a rozšíření podnikatelské činnosti vycházející z dat zpracovaných v analytické části.

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on changing the entrepreneurial form of business in architecture and design into limited company form of business. The thesis is divided in three parts - theoretical part, analytical part and proposal part. There is devoted a separate chapter for each of them. There are embedded the basic theoretical notes in the thesis and it is the starting point for the description of the recent situation of the business and in the last part of the thesis, there is proposed the strategy and development of the entrepreneurial activity based on the data processed in the analytical part.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, architektonická kancelář, právní forma, změna formy podnikání, samostatně výdělečná osoba, design interiéru.

KEY WORDS

Business plan, architectural firm, legal form, from change of entrepreneurship, self-employed, interior design

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JANČOVÁ, K. *Změna formy živnostenského podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 96 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji především svému vedoucímu práce, panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, své spolužačce, Kataríně Koštekové, a také všem, kteří mě podpořili při tvorbě této bakalářské práce a jejím dokončení.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	12
1.1 Cíl bakalářské práce.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Podnikání	14
2.1.1 Malý podnik.....	15
2.1.2 Právní forma podnikání	15
2.1.1. Podnikání v oblasti architektury	17
2.1.3 Právní rámec podnikání	18
2.1.4 Podnikatelský plán.....	19
2.2 Lidské zdroje podnikání.....	22
2.3 Finance v podnikání.....	26
2.4 Strategický management a analýzy.....	28
2.4.1 Marketingový mix.....	29
2.4.2 Marketingové prostředí (Kotler, 2007, s. 59 – 162)	32
2.4.3 Porterova analýza 5 sil	35
2.4.4 Model změny	37
2.4.5 SWOT Analýza.....	38
3 ANALYTICKÁ ČÁST	40
3.1 Základní údaje o živnostenském podniku.....	40
3.2 Lidské zdroje.....	41
3.3 Finance živnostenského podniku	43
3.4 Kritická analýza	45
3.4.1 Marketingový mix 4P	45
3.4.2 Marketingové prostředí.....	47
3.4.3 Porterova analýza 5 sil	50
3.4.4 SWOT analýza.....	52
3.4.5 Souhrn nejdůležitějších poznatků z prováděných analýz	53

4	NÁVRHOVÁ ČÁST	57
4.1	Změna formy živnostenského podnikání	58
4.2	Návrh podnikové strategie	58
4.3	Návrh personálního plánu	60
4.3.1	Popis jednotlivých pracovních pozic a jejich odměňování.....	63
4.4	Návrh obchodního a marketingového plánu	67
4.5	Návrh finančního plánu	73
4.5.1	Plánová výsledovka	74
4.5.1.1	Plánové tržby	74
4.5.1.2	Plánové náklady	76
4.5.1.3	Hospodářský výsledek a daň z příjmu.....	79
4.5.1.4	Přerozdělení zisku po zdanění.....	82
4.5.2	Plánová rozvaha	84
4.5.3	Plánové cash-flow	84
4.6	Zhodnocení navržené změny a její případná rizika	86
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 90 -
	SEZNAM TABULEK	- 93 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 94 -
	SEZNAM PŘÍLOH	- 95 -

ÚVOD

Architektem se v České republice není lehké stát. Krom toho, že člověk musí umět myslet technicky, ale zároveň být umělcem a kreativistou – tedy mít určité nadání pro tento obor, kvalitní studium je koncipováno jako šestileté na vybraných státních školách a patří k prestižním a náročným oborům napříč českým i zahraničním školstvím. Architektem se tedy stávají lidé s umělecko-technickým nadáním, kterým orientace v podnikatelském prostředí není vlastní a činí jim v mnoha případech větší potíže, které se neprojevují radikálním způsobem, ale tím, že trh nevytěžují tak, jak by mohli a ztrácí potenciální výdělků.

V současné chvíli jsou trendy v přístupu podnikatelů v tomto oboru velmi zaostalé a je zde velký prostor pro působení architektů zcela novým způsobem zaměřeným proklientsky, ale zároveň bez ztráty odborné úrovně. Díky velkému množství nových materiálů, technologií a trendu řešení konstrukcí, mají architekti příležitost působit jako odborní poradci širší veřejnosti.

Velký „boom“ architektonického poradenství by však také nebyl pozitivním jevem, neboť při kvantitě se snižuje kvalita. Nicméně dá se říci, že v České republice zatím panuje spíše opačný extrém v tomto odvětví – nízký počet samostatných architektů na velmi vysoké úrovni. Může to být dáno i činností Komory architektů, mezi jejíž základní pravomoci patří udělování a odjímání členství v komoře.

Má bakalářská práce se tedy zabývá změnou formy podnikání z OSVČ na společnost s ručením omezeným. V první části práce budou uvedeny teoretická východiska tématu pro získání rámce práce a druhá část práce se bude věnovat analýze současného stavu začínající podnikatelské činnosti absolventa oboru architektura na fakultě architektury vysokého učení technického v Brně. Pro tyto účely poskytl svá data brněnský student, jehož podnikatelský přístup je netradiční, osobitý a inklinuje k proklientskému. Pro stanovení kritické analýzy současného stavu podnikání jsem zvolila SWOT analýzu, marketingový mix, Porterovu analýzu a PEST analýzu. V návrhové části bude potom

vyčíslen plán předpokládaných tržeb a nákladů po změně na novou formu podnikání. V této části budou rovněž zahrnuty změny a nutné nové způsoby provozování činnosti z hlediska daňového, účetního, právního a ekonomického.

Bakalářská práce by měla sloužit všem studentům a absolventům oboru architektura a design, popřípadě příbuzných oborů, kteří hodlají nabídnout své odborné služby svou podnikatelskou činností.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Bakalářská práce vychází z dat poskytnutých podnikatelem XY a v současné době ještě studentem Fakulty architektury v Brně.

V průběhu svého studia se však věnoval intenzivně praxi. Mezi jeho realizace spadá velké množství rozmanitých prací, jako je například návrh a stavba rodinných domů, urbanistické plánování pro severomoravskou obec, dále návrhy interiérů a exteriérů pro firmy i fyzické osoby, atd.

Nad rámec znalostí a dovedností získaných ve škole získal velké zkušenosti v práci s programem 3Ds Max - jak teoretické z certifikovaných kurzů, tak hlavně praktické z každodenní práce pro klienty.

Od podzimu roku 2009 se převážně věnuje designu interiérů jak veřejných prostor, tak domácností.

Od poloviny roku 2010 pracuje samostatně a vybírá si projekty, kde je potenciál pro inovativní návrhy. Tento přístup je spojený s osobním jednáním a specifickým vedením celé zakázky, proto zde nelze hledat systém a konkrétní vzorec, dle kterého se utváří nabídka práce a cenová nabídka. Existují určité zásady, které do své práce vkládá, jedná se však převážně o věci související s návrhy (barvy, tvary, světlo,...). Pokud bychom porovnali dvě odlišné zakázky, našli bychom korespondující znaky jen ve výstupu jeho práce, tedy v konečném návrhu, nikoliv ve stylu a způsobu vedení činnosti, která tomuto výstupu předcházela.

Díky osobnímu přístupu, který vkládá do své činnosti, platí v jeho případě rovnice: pracovní osobnost=člověk*pracovní etiketa.

1.1 Cíl bakalářské práce

Podnikatel XY se zabývá ve své podnikatelské činnosti především navrhováním interiérů domácností. Jsou to zakázky menšího rozsahu a jako nadstandardní službu jej

využívají i menší spotřebitelé. V tomto ohledu existuje na trhu realizací návrhů interiérů příležitost ve formě, které není snadné dosáhnout a existující mezeru vyplnit.

Současná situace je taková, že pokud se spotřebitel rozhodne zřídit a vybavit si interiér dle přesného návrhu odborníka, má k dispozici jasnou představu ve formě vizualizace, která je výstupem odborníkovy práce v 3D softwaru. Nedokonalosti v řemeslnických pracích, které úzce souvisí s navrhovanými dispozicemi prostoru, vznikají více či méně již od počátku přestavby. Další zásadní věcí, která prohlubuje nekorespondovanost s předlohou, je nahrazení navrženého vybavení vybavením alternativním. Děje se tak zřídka kdy z vůle spotřebitele, častěji z důvodů, které souvisí s obtížemi s dopravou nebo s nalezením konkrétního typu vybavení a doplňků.

Tyto neefektivnosti a nedokonalosti, které změní výsledek jak práce designéra, tak očekávání spotřebitele, jsou příležitostí pro efektivní spolupráci designéra a řemeslníky, dodavateli a oborovými specialisty (vodaři, elektrikáři, statici, projektanti, atd.).

K využití výše popsané podnikatelské příležitosti je potřeba rozšířit kompetence ekonomické činnosti o spolupráci s dalšími subjekty a založit architektonický ateliér o právní formě společnosti s ručením omezeným zřízené za účelem výkonu povolání specificky upravené dle zákona č.360/1992 Sb.

Cílem bakalářské práce je navržení změny obchodní formy podnikání živnostníka na společnost s ručením omezeným, architektonickou kancelář, na základě kritické analýzy současného stavu pro využití obchodní příležitosti v oblasti odborného návrhu interiéru a dalších souvisejících služeb.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole uvedu teoretický základ, z něhož budu vycházet při sestavování analýzy současné podnikatelské činnosti podnikatele XY a při tvorbě návrhové části.

2.1 Podnikání

Podnikání lze chápat jako činnost, směřující k vytvoření určité přidané hodnoty. Něčeho nového a něčeho navíc, z čeho podnikatel profituje.

Obchodní zákoník a živnostenský zákon upravují v podstatě věci shodně podnikání jako soustavnou samostatnou činnost provozovanou vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. (Srpová, 2010)

Obchodní zákoník v přesném znění: „...soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Živnostenský zákon v přesném znění: „Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Lze se však na věc podívat z více hledisek. Psychologicky se jedná o činnost, která může mít za cíl splnění snů, seberealizace nebo dosažení prestiže. Častým podstatným motivem je také výdělek, který touto formou práce je možno získat efektivněji a není vázán na určitou dobu práce, tak jak to funguje v zaměstnání.

Ekonomické hledisko specifikuje podnikání jako vytváření přidané hodnoty na vstupech a posléze zohledňování peněžního ocenění přidané hodnoty při prodeji. Tím se podnikateli vrací finanční prostředky k pokrytí nákladů potřebných k vytvoření přidané hodnoty a popřípadě získává odměnu za vytvoření přidané hodnoty.

Podnikatelem potom může být jak fyzická, tak právnická osoba, a proto se definice „podnikatele“ z různých hledisek, jako jsou ekonomická a právní, rozcházejí.

Podnikatelem fyzickou osobou je osoba, která podniká (viz.2.1).

Podnikatelem právnickou osobou však může být primární podnikatel, který vlastní podnik nebo sekundární podnikatel, který podnik spravuje a svou podnikatelskou roli deleguje. (Srpová, 2010)

2.1.1 Malý podnik

Specifikace velikosti podniku a jejich kategorizace je popsána v Příloze i k Nařízení Komise č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES.

V souladu se směrnicemi Evropské unie je mikropodnik definován jako podnik, ve kterém:

- je zaměstnáván počet zaměstnanců nižší než 10,
- a zároveň jeho obrat nebo bilanční suma nepřesáhne 2mil EUR za rok.

Malý podnik je pak definován jako podnik, ve kterém:

- je zaměstnáván počet zaměstnanců nižší než 50,
- a zároveň jeho obrat nebo bilanční suma nepřesáhne 10mil EUR za rok (Staňková, 2007; Nařízení Komise ES čl.70/2001).

Ve většině případů spadají podniky do kategorizace malých podniků napříč odvětvími. Architektonická kancelář není výjimkou, naopak v drtivé většině případů z tohoto odvětví spadá kancelář do kategorizace mikropodniku, maximálně malého podniku.

2.1.2 Právní forma podnikání

Při vývoji podnikatelské činnosti a výběru právní formy podnikání lze vycházet ze dvou hledisek. Osoba podnikající jako osoba samostatně výdělečně činná si za účelem rozšíření svých kompetencí zvolí formu spolupráce upravenou občanským zákoníkem, nazvanou „sdružení fyzických osob“.

Častější volbou formy rozšířenějšího podnikání je jedna z možných právních forem, které jsou upraveny obchodním zákoníkem.

Právní formy společností lze dělit na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. (Veber, 2008)

Osobně-kapitálové společnosti jsou nejčastější volbou všech podnikatelů, kteří vstupují na trh s určitým podnikatelským záměrem a s cílem seberealizace, úspěchu a výdělku. Do této kategorie spadá právní forma společnosti s ručením omezeným.

Pro vznik společnosti je nezbytné uzavření společenské smlouvy, která zahrnuje všechny základní údaje o společnosti. Tato společenská smlouva upravuje vnitřní vztahy mezi společníky a je platná po celou dobu její existence. (Srpová, 2007, s. 74)

Počet zakladatelů musí být v rozmezí jednoho až padesáti podnikatelů a nejnižší vklad musí činit 20.000,-. Souhrn vkladů zakladatelů musí být minimálně 200.000,- a mohou to být i nepeněžní a nemateriální vklady.

Dalším krokem je návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku, který podávají společně všichni jednatele. Jejich podpisy musejí být na návrhu úředně ověřeny a k datu návrhu na zápis musí být vklady do základního kapitálu ze 30% splaceny a zároveň celkový úhrn splacených vkladů musí být ve výši 100.000,-. K návrhu na vklad je potřeba přiložit společenskou smlouvu a doklad o splnění povinností o splacení vkladu. (Malach, 2005, s. 452)

Společnost s ručením omezeným činná v odvětví architektury má stanoveny ze strany Komory architektů určité podmínky, za kterých může svou činnost provozovat. Patří k nim následující:

- autorizovaný architekt je oprávněn spolupracovat a zaměstnávat pracovníky, mezi společníky i jednatele musí být většinově zastoupení autorizovaní architekti či inženýři
- v případě jediného společníka to musí být autorizovaný architekt či inženýr autorizované osoby, které jsou společníky společnosti, vykonávají povolání jménem společnosti a na její účet,
- mezi další typy možných právních forem podnikání spadají osobní společnosti, a to veřejná obchodní společnost a sdružení (Zákon č.360/1992 § 15c).

2.1.1. Podnikání v oblasti architektury

Podnikatelská činnost architektů je úzce spojena s osobním přístupem. Architekt prodává své nápady a myšlenky na základě požadavků svých klientů a vkládá je do rámce, který si vytvořil z dob svých studií a který by se měl neustále snažit držet v korespondenci s aktuálním trendem. Z těchto důvodů pro rozšíření činnosti je nejčastěji využívána právní forma společnosti s ručením omezením a její požadavky na zřízení jak z obchodního zákona, tak ze zákona o činnosti autorizovaných architektů, jsou popsány v předešlé kapitole.

Významným způsobem zde vstupuje jako regulátor Česká komora architektů, která sdružuje všechny autorizované architekty, urbanisty a projektanty a byla zřízena zákonem č. 360/1992 Sb. Podporuje výkon profese velkým množstvím činností, jako jsou: udělování, odebrání autorizací architektů, vedení seznamu architektů, vyhlašování architektonických soutěží, spolupráce s vysokými školami, pojišťování architektů, vydávání profesních předpisů, atd. (Malach, 2005)

Každý ekonomicky aktivní architekt musí být autorizován Českou komorou architektů pro samostatný výkon povolání.

Podmínky pro udělení autorizace Českou komorou architektů se řídí zákonem č. 360/1992 Sb. (§ 7 odst.1): „Komora udělí na podkladě písemné žádosti autorizaci tomu, kdo:

- c) je plně způsobilý k právním úkonům,
- d) je bezúhonný, e) získal požadované vzdělání,
- f) vykonal odbornou praxi v předepsané délce,
- g) úspěšně složil zkoušku odborné způsobilosti, h) složil předepsaný slib.“

Požadované vzdělání tento zákon specifikuje (§ 7 odst.2): „Vzděláním podle § 7 odst. 1 písm. e) se pro jednotlivé druhy autorizace rozumí:

pro autorizaci podle § 3 písm. a) vysokoškolské vzdělání; 3h) získané studiem v oblasti architektury v magisterském studijním programu; pro autorizaci pro obor uvedený v § 4 odst. 2 písm. a) musí vzdělání splňovat podmínky uvedené v bodech 1.2 a 1.3 přílohy.“

Požadovaná délka praxe je specifikována (§ 8 odst.6): „Délka odborné praxe podle § 7 odst. 1 písm. f) se pro jednotlivé druhy, popřípadě obory autorizace předepisuje takto:

a) nejméně tři roky pro autorizaci v oborech podle § 4 odst. 2, je-li uchazeč absolventem magisterského studijního programu, nejméně pět let, je-li uchazeč absolventem jiného příbuzného vzdělání.“

Ekonomickou činnost vykonává autorizovaný architekt svobodně nebo v poměru, který specifikuje zákon č.360/1992 Sb. (§ 14 odst.1): „Autorizované osoby vykonávají činnosti, pro které jim byla udělena autorizace, jako:

- a) svobodní architekti nebo svobodní inženýři vykonávající činnost podle tohoto zákona,
- b) osoby vykonávající činnost podle živnostenského zákona,
- c) zaměstnanci v pracovním poměru, služebním, členském nebo jiném obdobném poměru,
- d) společníci veřejné obchodní společnosti.“

Tento zákon rovněž upravuje rozsah činnosti autorizovaných architektů a udává podmínky a omezení. Autorizovaný architekt je tedy oprávněn podnikat jen v rozsahu specifikovaném zákonem č.360/1992 Sb. Mezi oprávněné činnosti a aktivity spadají (§ 15 odst. 1): “Svobodný architekt nebo svobodný inženýr:

- a) vykonává projektovou činnost a poskytuje související odborné služby nezávisle, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za odměnu,
- b) může současně vykonávat pouze činnost pedagogickou, přednáškovou nebo publikační, nesmí však vykonávat činnosti nebo zaměstnání, při nichž by ohrozil nezávislost svého postavení,
- c) je oprávněn zaměstnávat další osoby.“

2.1.3 Právní rámec podnikání

Pro úspěšné provozování podnikatelské činnosti je zapotřebí ji provozovat v souladu se zákonem, který je často aktualizován a měněn. Legislativní rámec, kterým se podnikatel musí řídit, je široký. Spadá do něj např. daňový řád, daň z příjmu fyzických

a právnických osob, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o účetnictví, obchodní právo, občanské právo, pracovní právo, zákon o pojistném na sociální zabezpečení, zákon o pojistném na zdravotní pojištění, atd.

Právních novel vztahující se k podnikatelské činnosti je velké množství, proto nejlepší způsob, jak tyto informace mít k dispozici a sledovat změny, je sešitová forma úplných znění zákonů (označovány jako ÚZ), kde jsou přehledně promítnuty nejdůležitější ustanovení ze sbírky zákonů a zároveň tučně vyznačeny ustanovení, u kterých došlo ke změnám. Nejvhodnější způsob je potom vlastnictví elektronické verze všech zákonů, kterou v současné chvíli poskytují softwarové společnosti jako je ASPI (Automatizovaný systém právních informací) nebo Atlas Software se sídlem v Brně. (Malach, 2005, s. 462)

Pro zajištění právní ochrany je nejefektivnějším způsobem využívat možnost rozhodčí doložky. Je to rychlý, jednoduchý a mnohem méně nákladný způsob řešení sporů vzniklých při provozování podnikatelské činnosti. Rozhodčí řízení se řídí dle zákona č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů a jedinou podmínkou, pro řešení sporů pomocí rozhodčí doložky, je její zakotvení v obchodní smlouvě.

Podstata rozhodčí doložky tkví ve společné volbě obou stran rozhodce, který v případě vzniku sporu posoudí podle zásad spravedlnosti, na čí straně je právo. Celý proces trvá pouze několik měsíců, v některých případech dokonce týdnů. (Malach, 2005, s. 464)

Daň z příjmu, její postup výpočtu daně a výběr daně je stanoven v zákonech č. 280/2009 Sb., daňovým řádem a č. 568/1992 Sb., o dani z příjmu. Příjmy z hlavní činnosti architekta ze závislé činnosti spadají do § 7. Základ daně vypočtený dle tohoto zákona se daní standardní sazbou daně z příjmu fyzických osob. od daně z přidané hodnoty jsou výstupy architekta osvobozeny (dle zákona č. 235/2004 Sb. dle § 47 odst. 1 písm.b).

2.1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument vyhotovený podnikatelem, zachycující všechny důležité vnější a vnitřní faktory ovlivňující a související s danou

podnikatelskou činností. Obsahuje analýzu současného stavu podniku a zároveň obsahuje i návrh na změnu či rozšíření podnikatelské činnosti. Využití podnikatelského plánu by mělo být především interního charakteru, nicméně ne vždy je podnikatelský plán sestavován bez požadavku externích subjektů, jako jsou banky, investoři, potenciální společník, atd.

Pro sestavení podnikatelského plánu neexistuje závazná struktura, jen orientační, kterou lze přizpůsobit dle podnikatelského záměru. (Srpová, 2007, s.59)

Příklad struktury podnikatelského plánu:

Titulní strana

Stručný popis obsahu podnikatelského plánu, kde je dále uveden název firmy, sídlo, jméno podnikatele a případně kontakt.

Exekutivní souhrn

Zpravidla je sestavován po zpracování celého podnikatelského plánu. Stručně a výstižně sumarizuje čtenáři (investorovi) nejdůležitější body podnikatelského plánu tak, aby v něm byla obsažena hlavní myšlenka, silné stránky, stručný finanční plán a očekávání od takto realizovaného podnikání.

Analýza trhu

Tato část se věnuje analýze konkurence, jejich silným a slabým stránkám a jejich případnému negativnímu vlivu na podnik. Také analyzuje dané odvětví a klienty, přírodní, politické prostředí a legislativní podmínky, atd.

Popis podniku

Zabývá se podrobně popisem podniku a jeho služeb. v rámci popisu podniku je charakterizována jeho velikost, organizace a hierarchie pracovníků, popis zařízení a vybavení, umístění a také reference a zkušenosti podnikatele.

Výrobní plán

Výrobní plán se v případě výrobního podniku věnuje výrobnímu procesu. Konkretizuje výrobní materiály, jejich dodavatele a obsahuje informaci o již uzavřených smlouvách.

V případě podniku nabízející služby, obsahuje podnikatelský plán na místo výrobního plánu obchodní plán. V obchodním plánu jsou popsány všechny nabízené služby a jejich vazby na subdodávky, či nakupované zboží a skladovací prostory.

Marketingový plán

Tato část podnikatelského plánu bývá považována za nejdůležitější. Zabývá se propagací, distribucí, tvorbou ceny a odhadem objemu prodeje, či produkce výrobků.

Organizační plán

Organizační plán se věnuje personální stránce podnikatelského plánu. Může v něm být uvedena organizační struktura podniku, popis pracovních pozic, požadavky na vzdělání a praktické dovednosti. Dále může obsahovat upřesnění formy vlastnictví podniku a obchodních podílů.

Hodnocení rizik

Tato část sumarizuje možná rizika podnikatelského plánu především v souvislosti s reakcemi konkurence, se slabými stránkami marketingu a rizik technologického vývoje. Navrhuje alternativní přístupy k řešení těchto možných rizik a jejich eliminaci. Je potřeba se zabývat popsáním rizik detailně a záležitost řešit s nadhledem, objektivitou a připraveností potýkat se s horšími scénáři, než jsou uvažovány v podnikatelském plánu

Finanční plán

Finanční plán je integrující složkou celého podnikatelského plánu a jeho dílčích plánů. Zhodnocuje reálnost navrženého podnikatelského plánu z ekonomického hlediska v souvislosti s výnosností a objemu potřebných investic k jeho realizování.

Obsahuje plánovou výsledovku (tržby, náklady, výsledek hospodaření), plánovou rozvahu, plánový peněžní tok (cash-flow), které se sestavují zpravidla na období 3-5 let.

Přílohy

V přílohách jsou připojeny dokumenty nebo informace, které nebyly začleněny do těla samotného podnikatelského plánu. (Koráb, 2007)

2.2 Lidské zdroje podnikání

Lidské zdroje jsou oblastí, která je důležitá ve všech oborech podnikatelských činností a podnikání v architektuře není výjimkou. Velmi důležité jsou jednotlivé činnosti, které úzce souvisí s výběrem a prací se zaměstnanci, či spolupracujícími osobami.

Osoba samostatně výdělečně činná řeší oblast lidských zdrojů v momentě, kdy se chce pustit do svého rozšíření a potřebuje spolupracovat nebo zaměstnat další osoby. V menších podnicích činnosti související s personálními záležitostmi řeší zpravidla společník nebo jednatel společnosti kvůli úspoře nákladů a jednoduché organizační struktuře. Ve větších podnicích jsou na tuto pozici dosazováni odborníci zpravidla s praktickými zkušenostmi pro obsazování pracovních pozic a pro tvorbu motivačních systémů.

Možné přístupy k organizaci personální práce v malé firmě:

- společník/jednatel zabezpečuje rozhodovací část personální práce, jako je nábor, rozmístění, hodnocení, odměňování a kompetence vztahující se k pracovní pozici, zatímco administrativní část personální práce vyplývající z pracovněprávních povinností zabezpečuje administrativní pracovník, či účetní podniku,
- společník/jednatel rozhoduje o výběru, o podmínkách zaměstnaneckého poměru a o jeho ukončení, nicméně činnosti předcházející těmto rozhodnutím a administrativní činnosti jsou v kompetenci podřízeného zaměstnance, který personální činnost nevykonává z titulu hlavních pracovních úkolů,
- alternativou pro malé podniky může být také přístup, v němž má rozhodovací pravomoci společník/jednatel, ale související administrativní úkony provádí externí společnost, podnikající v oboru účetnictví, daní a zpracovávání mezd. v případě, že

zaměstnání podnikové účetní by tvořilo náklady vyšší, než náklady na odměny externí společnosti, je tento přístup dobrou alternativou. (Srpová, 2008, s. 159)

Se zaměstnáváním pracovníků souvisí velké množství legislativy, která je často vládou měněna. Nejdůležitějším zákoníkem, který udává podmínky, práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnance, je zákoník práce č. 262/2006 Sb. Tímto zákoníkem se musí řídit každý zaměstnavatel, aby výkon jeho podnikatelské činnosti byl v souladu s předpisy.

Dalším zákonem, který úzce souvisí se zaměstnáváním pracovníků je zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Řeší zejména problematiku zdanění vyplácených mezd a nepeněžních plnění zaměstnancům. Řídí se jím také fyzické osoby, zaměstnanci.

Mezi další související legislativu spadá zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na zdravotní pojištění. Tyto dva zákony upravují problematiku odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., který reguluje vztah mezi občany, např. ve vztahu zaměstnanec – osoba zaměstnavatele, nebo zaměstnanec – zaměstnanec, v širších vztazích.

Práce v oblasti lidských zdrojů si žádá neustálý sběr informací, které souvisí s legislativními změnami nejdůležitějších zmíněných i dalších nezmíněných zákonů.

Personální činnost se rozkládá na jednotlivé dílčí úkony, které mohou být svým charakterem velmi rozdílné. Mezi hlavní náplň patří:

Avizování nabídky volných míst – avizování lze konat různými způsoby, v této chvíli mezi nejčastější způsoby patří pracovní portály na internetu, jako jsou jobs.cz, práce.cz, monster.cz, sprace.cz a mnoho dalších. Pokud se jedná ale o pozice, u kterých je pravděpodobnost, že potenciální zaměstnanci mohou být přihlášení na Úřadu práce (zejména dělnické profese), místně příslušný Úřad práce může zprostředkovat pracovní pohovor. Mezi další způsoby nalezení vhodného pracovníka může být doporučení

známých od současných zaměstnanců, spolupráce s personální agenturou, inzerce jednotlivých fyzických osob.

Výběr kandidátů – tuto činnost by měla vykonávat osoba, která zná požadavky na danou pracovní pozici. Mezi požadavky na pracovní pozici spadají znalosti a praktické dovednosti v širší záběru pracovní činnosti, jazyková vybavenost, měkké dovednosti, dále způsob myšlení a popřípadě také osobnost kandidáta v případě práce v pracovním týmu.

Tvorba systému odměňování – každá společnost, ať už malá nebo velká, by měla mít jasně stanoven systém odměňování, který by měl vycházet z možností zaměstnavatele, ale především z potřeb a přání zaměstnanců. Pokud společnost chce mít kvalitní a dobře pracující zaměstnance, musí je umět správně motivovat a odměňovat. Proto tvorba systému odměňování patří mezi hlavní činnosti personální práce. Systém odměňování se skládá zejména z peněžního odměňování, nepeněžního odměňování a odměňování, které nemusí být chápáno jako odměňování napříč zaměstnanci, nicméně může pro některé zaměstnance znamenat určitou výhodu nebo motivaci.

Peněžní plnění – především mzda, náhrady na cestovní výdaje, stravné aj., prémie (měsíční, čtvrtletní, půlroční, roční), příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění, atd.

Nepeněžní plnění – poskytnutí úhrady předem stanovených aktivit (např. sportovních, vzdělávacích, ozdravných, atd.), závodní stravování, podnikové školení, dovolená navíc, možnost využití dětských koutků, atd.

Možné další odměny – odměnou pro některé může být také zpětná vazba, objektivní kritika vykonané práce, uznání v pracovním kolektivu, přátelské vztahy, vstřícnost, poradenství některých jiných zaměstnanců k jiným než pracovním účelům, prostory pro výkon pracovní činnosti, lokalita místa zaměstnání, apod. Tyto alternativní odměny se úzce pojí s firemní kulturou a filozofií společnosti.

Ukončení spolupráce se zaměstnancem – jedná se především o rozhodnutí o ukončení spolupráce s konkrétním zaměstnancem a o spojenou administrativu.

Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů – výše zmíněné činnosti je možné provádět, pouze pokud jsou známy záměry a cíle podniku. Od záměrů a cílů podniku se odvíjí strategie organizace personální práce. Pro efektivní jednání je tedy nutné znát základní požadavky na tuto oblast, tzn. jednotlivé pracovní pozice a jejich náplň a potřebný počet zaměstnanců v souladu se zamýšleným vývojem společnosti.

Mezi vedlejší činnosti personální práce patří:

Tvorba pracovního řádu – Pracovní řád společnosti blíže rozvádí ustanovení zákoníku práce a zavazuje zaměstnance k dodržování podmínek uvedené v Pracovním řádu
tvorba vnitropodnikových směrnic – např. směrnice systému odměňování a nároků na zaměstnanecké benefity.

Personalista má také na starosti bezpečnost a ochranu zaměstnanců při práci dále tvoří spolu s managementem společnosti firemní kulturu a firemní prostředí.

- Personalistika a lidské zdroje společnosti je důležitá také proto, že nepřímo, ale zato intenzivně, působí na klienta společnosti. Chování zaměstnanců, kvalita odvedené práce, ale také prostředí, vybavenost, sympatie a atmosféra společnosti jsou záležitosti, které klientovi neuniknou a na jejichž základě si tvoří subjektivní dojem na společnost. Každá společnost by tuto skutečnost neměla zanedbávat, neboť nevědomé pocity platících klientů hrají velkou roli při výběru zpracovatele požadavku.

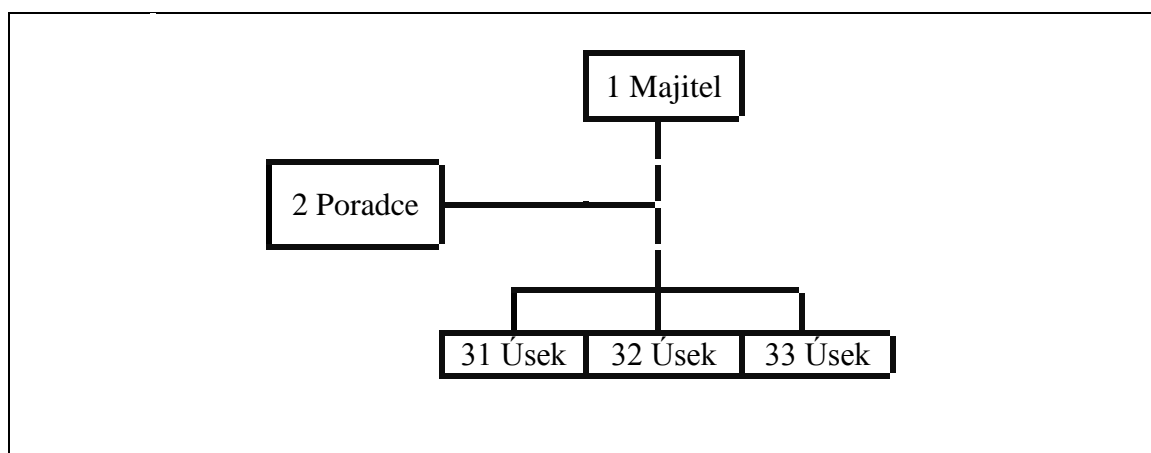
Organizační struktura

Organizační struktura je neoddělitelnou částí strategického řízení lidských zdrojů v podniku. Lze ji vyjádřit graficky pro jasný pohled do struktury nadřízenosti, podřízenosti a počtu zaměstnanců v podniku.

Pro drobné a malé podniky je přirozená velmi jednoduchá organizační struktura založená na vertikálním liniovém vztahu. Příkazy směřují shora, od majitele podniku, dolů k jednotlivým zaměstnancům, či brigádníkům (tzv. řetězem příkazů). Tento vztah je funkční v případě, že majitel podniku zvládá efektivně řízení celého podniku. (Dědina, 2007)

Organizace podniku, založeného na liniovém vztahu, kde majitel podniku zastává veškeré rozhodovací a řídicí funkce, se potom řadí mezi štíhlé organizační struktury, neboť řídicích stupňů v podniku je 1-3.

Na následujícím obrázku (Obr. 1) je zobrazeno možné organizační schéma takového podniku.



Obr. č.1: Organizační schéma. (Zdroj: Dědina, 2007, částečně upraveno autorkou)

2.3 Finance v podnikání

Finance v podnikání hrají stěžejní roli a bez jejich řízení nelze efektivně jak začít podnikat, tak provozovat samotnou podnikatelskou činnost.

Řízení financí se značně liší v jednotlivých formách podnikání. Výrazná změna ve způsobů řízení financí přichází se změnou formy živnostenského podnikání na společnost s ručením omezeným. Nutnost ke změně způsobu v uvažování a řízení

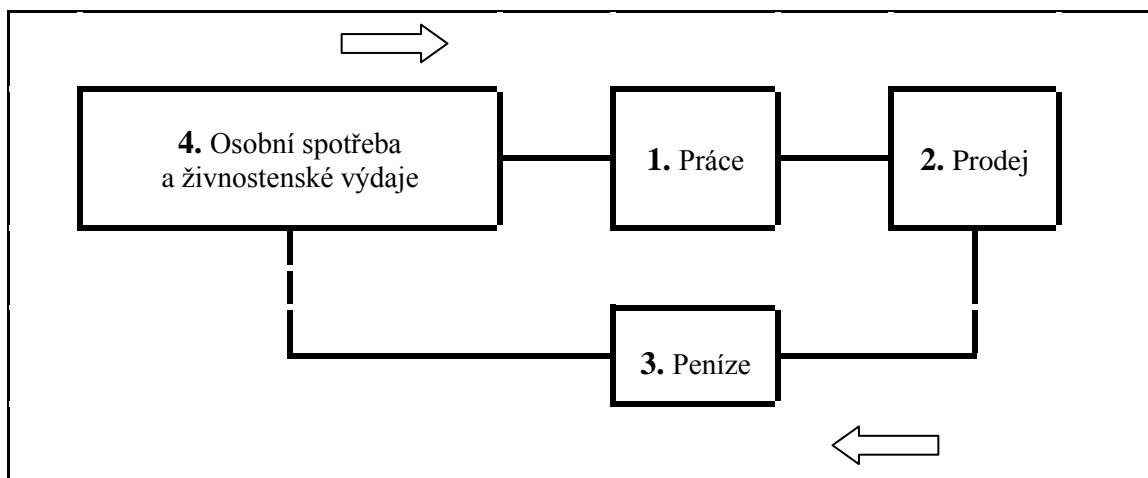
financí přichází zejména se změnou v zákonných podmínkách pro provozování podnikatelské činnosti v ohledu práva, daní, účetnictví a dalších.

Finance v živnostenském podnikání

Každý živnostník se na počátku své živnostenské činnosti musí rozhodnout na základě zákona č.568/1992 Sb., o daních z příjmů, zda od svých příjmů bude odečítat výdaje, které reálně vynaložil na provozování své ekonomické činnosti, nebo zda bude odečítat výdaje stanovené procentem z příjmů. Díky těmto dvěma možnostem, mezi kterými si každý živnostník může svobodně jednu zvolit, vzniká možnost daňové optimalizace.

Na základě volby ve způsobu uplatňování výdajů se odvíjí forma vedení daňové evidence, kterou po fyzické osobě vyžaduje příslušný finanční úřad.

Příjmy a oběh peněz v živnostenském podnikání je možné schematicky znázornit na následujícím obrázku (Obr. 2).



Obr. č.2: Peněžní tok v živnostenském podnikání. (Zdroj: Synek a kol., 2006, částečně upraveno autorkou)

Finance v podniku

Koloběh peněz v podniku se významně odlišuje od koloběhu peněz v živnostenském podnikání a to ve 4. fázi Obrázku 2. Tady totiž tržby z podnikatelské činnosti, které podnik inkasuje, zůstávají v podniku. Majitel společnosti tyto peníze nevyužívá ke své osobní spotřebě, ale vyplácí si zaměstnaneckou mzdu.

Pokud by se majitel rozhodl výnosy přerozdělit a vyplatit si nad rámec své mzdy odměnu, zdaní je jak z titulu příjmu právnické osoby, tak z titulu příjmu fyzické osoby. Lze říci, že v takovém případě dochází k dvojímu zdanění příjmu.

Na rozdíl od živnostenského podnikání a jeho vztahu k finančnímu úřadu, má podnik povinnost vést účetnictví, které podrobně zaznamenává své náklady a výnosy. Vedení účetnictví se řídí zákonem č.563/1991 Sb., o účetnictví a je mnohem složitější než vedení daňové evidence. Dá se říci, že pokud majitel nemá praxi ve vedení účetnictví, je nutné, aby si zajistil pro tuto činnost odborníka ať v externí či zaměstnanecké formě spolupráce.

2.4 Strategický management a analýzy

V rámci tvorby podnikové strategie je nutné nejprve definovat cíle na všech úrovních, tzn. pro úroveň strategickou, taktickou i operativní. v praxi to znamená, že z hlavního cíle, který definuje sám podnikatel, vyplývají menší cíle, které jsou z něj odvozeny. Podnik veškeré své činnosti provozuje v souladu s cílem, který byl na začátku definován. Je žádoucí, aby s podnikovým cílem a jeho podcíli byli ztotožněni všichni zaměstnanci, kteří se na těchto cílech podílejí. V praxi nebývá této záležitosti věnována větší pozornost, ale v rámci maximalizace efektivity a úspěchu podniku, je potřeba této záležitosti přiknout velkou váhu.

Cíl je potřeba definovat dle metody SMART, která říká, že cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, relevantní (reálný) a termínovaný. Je potřeba takto definované cíle pravidelně prověřovat, zda bylo dosaženo za určité období žádoucího pokroku a popřípadě cíl upravit, aby odrážel reálné možnosti podniku. Stanovení cílů a jejich plnění je potřeba písemně zaznamenávat.

Dalším krokem v tvorbě strategického finančního plánu je plánování výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, jde tedy o tvorbu plánové výsledovky. V tomto kroku jsou brány v úvahu cíle ostatních strategických oblastí (obchod a marketing, lidské zdroje).

V třetím kroku je sestavována plánová rozvaha, ve které jsou uvažovány varianty rozvoje při využití dodatečného externího kapitálu.

Navazujícím krokem je volba finanční struktury, která zahrnuje konkrétní formu zabezpečení finančních zdrojů.

Poslední krok se zabývá hodnocením reálné likvidity plánu, plánují se zde peněžní toky.

Analýzy jsou nástroje, které slouží k popsání konkrétní složité a různorodé situace, např. podnikání. K úplnému popsání situace podnikání je zapotřebí použít více analýz, protože každá se zabývá určitou výsečí v dané oblasti. Informace získané z analýz jsou velmi hodnotné a slouží zejména podnikatelům k rozhodování o strategiích a budoucnosti podniku. Jedná se tedy o důležitý nástroj, na kterém záleží, aby byl jeho výstup pravdivý. Je zapotřebí jej kvalitně zpracovat. (Drdla, 2001)

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila zájem po jejích službách a je základním pojmem marketingového procesu. Jeho význam bývá velmi často podhodnocován, ačkoliv je v ohledu významnosti opak pravdou. Je potřeba systematicky zkoumat vlastnosti nabízených služeb, určit podmínky jejich nabízení a na základě této analýzy nalézt výhody a užitek pro zákazníka. (Kotler, 2007, s. 97). Je možné tento soubor aktivit rozčlenit do kategorií, které jsou označovány jako 4P.

Služba – lze ji popsat jako aktivitu, kterou lze nabídnout podnikatelem zákazníkovi za úplatu. Je to v případě designérství v zásadě jistá přidaná hodnota, kterou ekonomicky aktivní subjekt vytvoří na základě podkladů poskytnutých klientem ke zpracování. (Kotler, 2007, s. 710) Zároveň se službou rozumí hlavní i vedlejší doprovodné služby, které společnost nabízí.

Cena – představuje celkovou sumu, za kterou je možné si službu pořídit. Mezi nižší a střední třídou zákazníků může představovat hlavní faktor v rozhodování o pořízení dané služby. Při zaměření společnosti na tyto společenské třídy nemohou vycházet jen

z vlastních nákladů a výše marže, ale především ze situace na trhu a tržní hodnoty služby mezi těmito společenskými vrstvami. Bytové designérství je v České republice na počátku a prozatím jsou cílené střední a vyšší společenské třídy zákazníků, proto je možné využít při oceňování metodu od nákladů k ceně. Je potřeba ale sledovat mikroprostředí a rychle reagovat na nové trendy v zacílení konkurence na segmenty zákazníků a vstupu na trh nových podnikatelů.

Distribuce – jedná se o způsob dodání služby ke klientovi. Úzce souvisí s aktivitami, které směřují k tomu, aby služby byly co nejvíce dostupné klientům i potenciálním klientům a tím usnadnili přístup klienta k nabízenému. Distribuční cesta a její složitost ovlivňují výši nákladů a poměr kontroly nad vyřízení projektu společností. Čím více se na cestě k zákazníkovi nachází distributorů, tím se zvyšují náklady a ohrožení kvality služby.

Komunikační politika – je činnost, která usiluje o informování klienta o možnostech, které v daném odvětví existují a které společnost nabízí. Cílem seznámení klienta s nabízenou službou je její zakoupení. Před zahájením marketingové komunikace, která je velmi důležitá v poskytování jakéhokoliv druhu služeb či nabídky produktů, je potřeba znát cílové segmenty klientů vyplývající z analýzy. Podle zacílení skupin klientů lze volit způsob a formu marketingového oslovení.

Segmentace - Členění segmentů dle různých vstupních charakteristik ať už klientů, či požadavků na poskytované služby, je velmi široké. Velmi mnoho existuje i přístupů, kterými je segmentace prováděna. Je potřeba vzít v úvahu charakter poskytovaných služeb společnosti a charakter typického klienta využívajícího danou službu a na základě těchto indicií se rozhodnout pro vhodné rozdělení klientů do segmentů.

V případě architektonické kanceláře a jejího zacílení bude nejdůležitější okruh klientů specifikovaný psychografickou segmentací dle společenské třídy a životního stylu klienta. (Kotler, 2007) Při rozvoji společnosti se budou charakteristiky klienta rozšiřovat a budou voleny další segmenty zákazníků (k těm stávajícím), kterým se společnost bude věnovat ve své reklamě a při vývoji nových možností poskytování

služeb. Je potřeba sestavit prioritní stupně segmentů potenciálních klientů jako podklad pro marketingovou a obchodní strategii.

Rozšiřujícím prvkem analýzy může být lidský faktor – tedy oblast lidských zdrojů. Jedná se o interní záležitost, která se však nepřímo promítává do kvality a charakteru služeb. Firemní kultura a mzdové a jiné hodnotící prvky zaměstnanců vstupují do tvorby výstupů pro platící zákazníky. Respektive spokojenost, či nespokojenost zaměstnanců lze považovat jako významný prvek, který nepřímo působí na jejich práci. Je důležité mít zpětnou vazbu zaměstnanců a znát jejich firemní náladu k odstranění zbytečného znehodnocování výstupů. I dobré jméno společnosti jako zaměstnavatele významně vstupuje do hodnoty služeb a do vnímání celé společnosti zákazníkem. Je to nepřímá forma podpory prodeje služeb společnosti a řadí se spíše k okrajovým metodám ovlivňování prodeje. Přestože je takovéto ovlivňování zákazníka a jeho výběru poskytovatele služby spíše okrajovou záležitostí, neměl by se konečný význam kvality lidských zdrojů společnosti a spokojenosti zaměstnanců podceňovat.

Díky výstupům z této analýzy, společnost upravuje svou nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu. Dalšími důležitými motivy pro provádění marketingového mixu jsou: Rozmístění finančních a lidských zdrojů – jedná se o hospodaření s finančními prostředky společnosti, které jsou omezené a je potřeba najít tu nejefektivnější cestu pro realizaci reklamy. Lidské zdroje vynaložené na tvorbu a realizaci reklamy jsou zpravidla tou nedražší položkou na obdobných projektech, proto je potřeba analýzy, která nám poskytne informaci, o co mají klienti zájem a nepřímo nám řekne v jakém množství.

Vymezení zodpovědnosti – k tomu, aby marketing ve společnosti o více pracovnících fungoval, je třeba delegovat a vymezovat pravomoci a úkoly, které se pojí na jednotlivé pracovní pozice nejen v oblasti marketingu.

Analýza pružnosti – vliv jednotlivých komponentů marketingového mixu na objem prodeje není přímo úměrný, dokonce není ani lineární, proto tato záležitost je složitější, než by se mohlo zdát. Při vynaložení prostředků na jednotlivé složky marketingu se

očekává jejich návratnost. Bohužel zvýšení výdajů není vždy provázáno odpovídajícím zvýšením výsledků. Marketingový mix nám pomáhá nalézt bod, ve kterém je zbytečné navyšovat náklady, protože přírůstek výnosu již nepokrývá navýšené náklady.

Tato analýza nemá obecnou platnost, tvoří se vždy na konkrétní podnik a konkrétní segment klientů. (Majaro, 1996; Kotler, 2004; Foret, 2012)

2.4.2 Marketingové prostředí (Kotler, 2007, s. 59 – 162)

Marketingové prostředí je úzce navázáno na místo podnikání a filozofii lidí, kteří v tomto prostředí nakupují. Lze jej členit podle velikosti okruhu, jež se nachází kolem společnosti. v zásadě je lze členit na makroprostředí a mikroprostředí.

Je potřeba oba okruhy zkoumat. Přestože se jedná o faktory z těchto okruhů, které firma ne vždy může ovlivňovat, je důležité je brát v potaz a flexibilně se jim přizpůsobovat.

Mikroprostředí

Mikroprostředí tvoří síly blízko společnosti, jako jsou dodavatelé, konkurence, pracovníci, zákazníci. Tyto síly lze ze strany vedení společnosti částečně ovlivňovat.

Lidské zdroje

Dobře nastavená spolupráce, kvalita obsazení pracovních pozic a firemní nálada je velmi důležitým prvkem spadajícím do mikroprostředí kolem společnosti. Jsou to zásadní věci pro tvorbu firemních hodnot, které nepřímo ovlivňují zákazníka.

Dobře nastavené firemní hodnoty, které jsou vlastní všem zaměstnancům, podvědomě ovlivňují zákazníka při výběru zpracovatele zakázky v konkurenčním prostředí. (Covey, rok) Společnost jako celek musí spolupracovat a pracovat ve všech směrech pro zákazníka.

Dodavatelé

Klíčovým prvkem při zajišťování potřebných prvků k realizaci návrhů. Práce dodavatele ovlivňuje hodnocení spokojenosti zákazníka, proto je potřeba k výběru dodavatele přistupovat s nároky, které firma vyžaduje od sebe sama. Spolupráci

napomáhá dobře formulovaný legislativní podklad určující práva a povinnosti obou smluvních stran.

Finanční zprostředkovatelé

Dobře nastavená spolupráce s finančními institucemi je důležitá nejvíce v případech, kdy firma financuje svou činnost převážně externími zdroji. Z pohledu managementu je externí financování pro společnost efektivní z hlediska operování s cizími zdroji, které jsou v porovnání s vlastními zdroji levnější. Je zde ale úzká vazba cizích zdrojů na situaci na trhu a chování České národní banky, která vyhláší sazby, na základě nichž se odvíjí úrok při poskytování půjček a úvěrů společností. Může to být v takovém případě při recesi ekonomiky úměrné zvyšování nákladů podnikatelů, které se přímo promítnou do ceny služeb. Z ekonomického pohledu je lépe předvídatelnější a stabilnější směřovat k financování činnosti vlastními prostředky.

Zákazníci

Pro efektivní selektování informací z dění na spotřebitelských trzích je vhodné provést segmentaci zákazníků, na které se chce firma zaměřit v prvotní etapě a daný spotřebitelský trh sledovat do důsledku. Postupně pak rozšiřovat selektování informací z trhů i na segmenty zákazníků, které jsou v dalších etapách v souladu se strategií marketingu a obchodu. Mohou to být např. trh státních zakázek, průmyslový trh nebo mezinárodní trh.

Konkurenti

Bohaté konkurenční prostředí vyžaduje pozornost podnikatelů tak, aby jejich nabídka minimálně udržovala krok s konkurenty ve svém odvětví. Čím více dokáže společnost vytvořit ze svého obchodního jména a značky přidanou hodnotu, tím více se stává společnost osobitější a pro zákazníka je to jasný argument, proč nakupovat právě u takové společnosti. Tím spíše toto pravidlo platí pro obory podnikající v oboru s nesériovou, či nestandardizovanou výrobou či službou. Pro bytové návrhářství jsou tedy charisma, um (hloubka návrhu a detailnost) a přístup podnikatele klíčovými zbraněmi v boji s konkurenty. To, zda je lepší, určují sami zákazníci a parametry služby zde nehrají vysokou roli.

Makroprostředí a PEST analýza

Ke zkoumání makroprostředí se využívá analýzy PEST, která člení makroprostředí z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického. Významné je sledovat změny v těchto ohledech, pružně na ně reagovat a snažit se předvídat vývoj.

Politické makroprostředí

V oblasti politického makroprostředí se zkoumá právní a politická stabilita ve státě v návaznosti na situaci v zahraničí. Právě politické a právní prostředí udává podnikatelům podmínky a jistoty, za jakých mohou podnikat.

Ekonomické makroprostředí

Česká ekonomika je úzce spjata se zahraničními trhy. Designérství patří k nadstandardním službám a v České republice k málo rozšířeným formám přestavby, rekonstrukce a stavby na rozdíl od zahraničí. v současné chvíli se bytové a interiérové návrhářství řadí ke zbytným službám, které v době recese mohou být ohroženy, pokud se subjekt nenaváže na dlouhodobé projekty. V případě navázání na státní zakázky (návrhy a rozkresy majetku obcí, měst a krajů) může tato spolupráce po určitý čas zamezit volatilitě křivky příjmů společnosti. Významně ji na druhou stranu ale ovlivňuje politická situace v zemi, politické makroprostředí, a proto se tato spolupráce stává do jisté míry více rizikovou a nepředvídatelnou.

Sociální makroprostředí

Filozofie spotřebitelů zde hraje významnou roli. Rozhoduje, zda služby poskytované společností koupí, či ne. Jednotlivci se v praxi silně navzájem ovlivňují ve svých názorech. Podněty ke zrodu proudů názorů plynou z mnohých zdrojů, nejsilněji mohou působit média – denní tisk, internet, názory známých lidí, atd.

Český spotřebitel snadno přijímá podněty ze zahraničí, především západoevropské, odkud k nám proudí filozofie vkusného vizualizovaného navrhování.

Technologické makroprostředí

V tomto ohledu by bylo ve vztahu k předmětu daného podnikání smrtící nesledovat vývoj a trendy technologického prostředí. Je potřeba změny a trendy vnímat a patřičně je uchopovat v praxi, protože jsou úzce spjaty s inovací, která je pro marketing, prodej a konkurenceschopnost zásadní.

2.4.3 Porterova analýza 5 sil

Michael Eugene Porter definoval analýzu zabývající se vlivem vnějších sil na podnikání firem v daném odvětví. Našel 5 významných vlivů a sjednotil je do tzv. Porterovy analýzy 5 sil. Mezi těchto 5 nejvýznamnějších vnějších vlivů, které působí na podniky, patří konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) síla kupujících a síla dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu.

Porterova analýza se nedělá tedy jen jednou, např. při vstupu na trh, ale měla by být součástí pravidelných analýz, které podnik provádí pro interní upotřebení, či k jiným účelům tak, aby neustále měl přehled o svém postavení na trhu.

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita v daném odvětví, ve kterém působí analyzovaný podnik, je významnou silou, která působí na jakýkoli podnik začínající nebo již zaběhlý. Je potřeba, aby tento vnější vliv byl především před vstupem na trh podrobně analyzován a tím byla odhalena síla konkurenční výhody našeho podniku. Výstupem z analýzy této síly má být pro podnik cenná informace, která nás informuje o tom, jak drahý bude pro podnik vstup na trh, respektive kolik bude muset podnik obětovat finančních prostředků na reklamu a zviditelnění, aby se lidé o něm dozvěděli a podnik se dostal do jejich podvědomí. Dále jak velké konkurenční tlaky na trhu v daném odvětví panují a jakou má podnik reálnou šanci rozvinout svou konkurenční výhodu. V neposlední řadě nás informuje o tom, jakou má daný trh dynamiku a tedy, jak pro podnik bude náročné si udržet krok se svou konkurencí.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh má velký význam především v odvětvích, která neustále podléhají změnám. Dá se říci, že neustále podléhají novým technologiím a rozvíjí se. Součástí analýzy v tomto ohledu jsou také bariéry vstupu na trh ve zkoumaném odvětví, které jsou ve většině případů vzniklé politickým a právním prostředím v příslušné zemi. Analýzou této síly můžeme dále získat informaci o nákladech spojených s případným ukončením podnikáním nebo také informaci o regulaci daného odvětví státem.

Analýzou této síly podnik dostává tedy ucelený pohled do podmínek a složitosti vstupu na trh případných konkurentů na daný trh.

Hrozba vzniku substitutů

Zde podnik zjišťuje, jak je segment zákazníků v jeho odvětví loajální, respektive jak je náchylný k přechodu k možným substitutům, které mohou v budoucnu vznikat ze strany konkurence. Substitutem potom může být jak produkt, který se liší pouze v detailech, ale významně se liší např. v ceně, ale může jím být také naprosto odlišný produkt, který ale svým užitkem zastává stejného významu pro zákazníka. Může to být tedy cokoliv, co zákazníkovi nahradí službu, kterou podnik nabízí.

Síla kupujících

Zkoumání této síly je pro podnik klíčové. V současné chvíli je tato síla určující v tvorbě cen podniku. Je tedy nezbytné, aby se podnik k této síle stavěl uvědoměle a aby si držel krok s konkurenty, substituty, situací v zahraničí, atp.

Zákazník může svou vyjednávací sílu vyjádřit jak přímo (přímé vyjednávání o ceně při odebírání zboží) nebo nepřímo (začne odebírat méně).

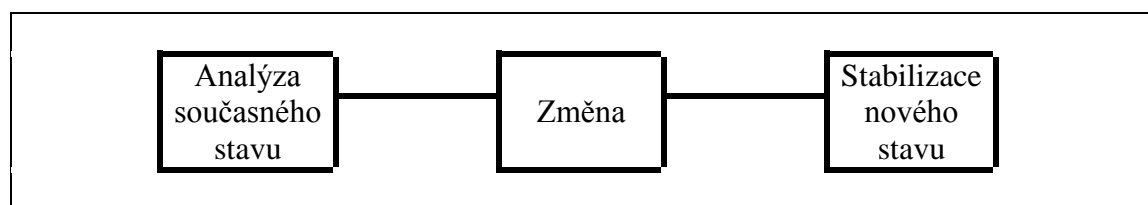
Síla dodavatelů

Pohledem do této síly Porterovy analýzy získá podnik informaci o její míře důležitosti ve vztahu ke svému podniku. Může velmi významně působit na podnikatelskou činnost podniku, ale také nemusí působit vůbec. Jedná se zde o míru závislosti podniku

na dodavatelích. Pokud podnik je velmi závislý na dodavatelích a jejich cenách za služby, výrobky nebo komponenty potřebných k jeho podnikatelské činnosti, bude ho nejspíše i zajímat otázka konkurence na trhu dodavatelů, možnosti substitutů, atp. (Zikmund, 2011)

2.4.4 Model změny

Model změny, který vytvořil v roce 1951 Kurt Lewin, se zabývá analýzou a řízením problémů v organizacích v souvislosti s vnějšími silami, které naléhají na změnu uvnitř organizace, a s protikladnými odporujícími silami uvnitř organizace (např. organizační faktory – nízká morálka, nedostačující zdroje). Pro porozumění problémům organizace je zapotřebí nejprve nalézt a definovat všechny související výše zmíněné faktory, které působí na organizaci. (Mallya, 2007) Obrázek č. 3 znázorňuje graficky model změny.



Obr. č.3: Model změny.

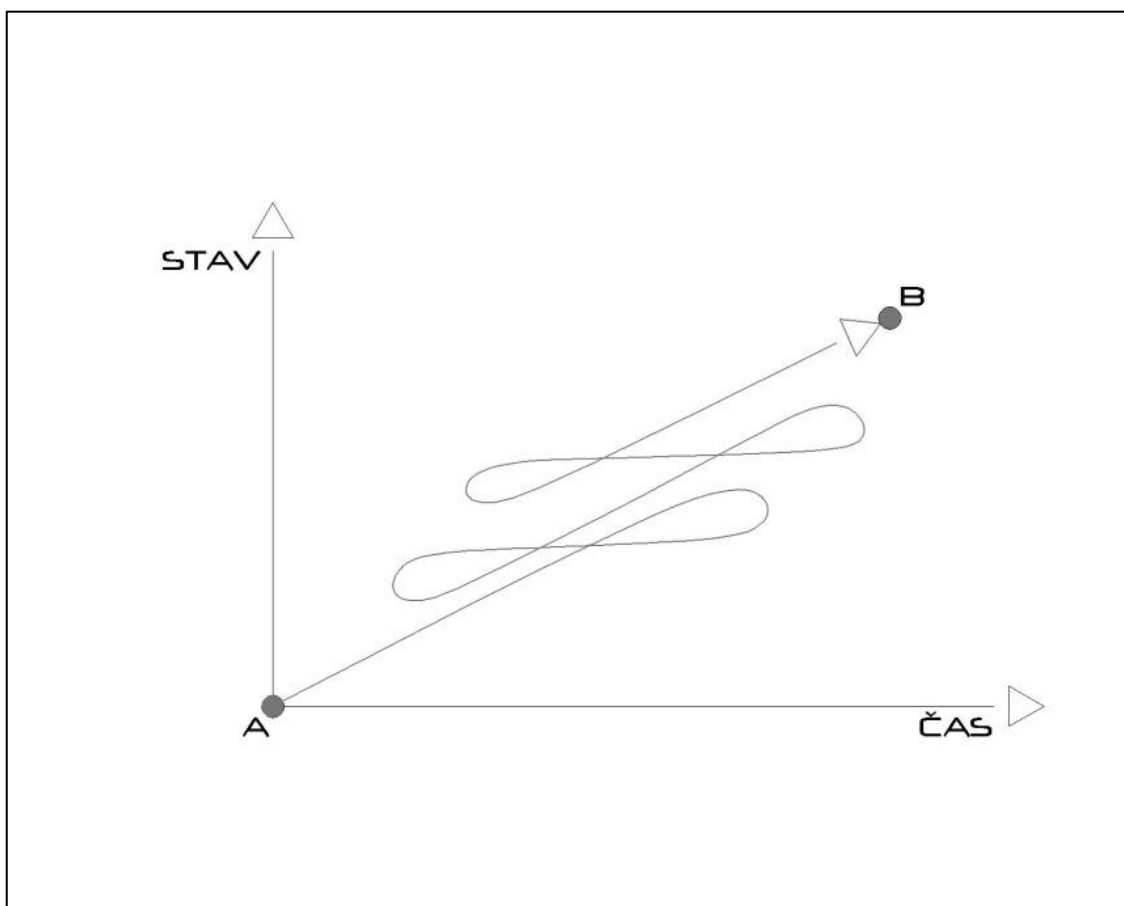
(Zdroj: Lewin, 1951 in Mallya, 2007, upraveno autorkou)

Jak již bylo uvedeno nepřímo v publikaci pana Mallya, nejprve je nutné analyzovat současný stav (problém) a poté může být zaváděna změna. Proces zavádění změn je vykreslen na následujícím obrázku (Obr. č. 4), kde počáteční stav je v bodě A a cílem procesu změny je stav vykreslen v bodě B.

Jak je na obrázku možné vidět, cesta z počátečního stavu ke konečnému stavu po změně není přímou linií, nýbrž složitým procesem vykresleným křivkou. Tento fakt je dán provozními obtížemi, se kterými se změna a její implementace potýká. Jak již bylo uvedeno výše, konkrétními důvody pro složitější zavedení změny mohou být právě protikladně působící síly (zaměstnanci nejsou plně ztotožnění s plánovou změnou, nedorozumění a komunikační šum mezi týmy i jednotlivci, neefektivní vedení procesu zavádění změny, nové okolnosti, které nebyly uvažovány při analýze počátečního stavu

a problému, atd.). Bod B, konečný stav, je stavem stabilizovaným. Tedy takovým, ve kterém je dosaženo požadovaného cíle a změna je součástí nového stavu.

Metoda mašliček znázorňuje proces, který provádí zavádění každé změny a zpětný charakter jednotlivých mašliček neznázorňuje vrácení v čase, nýbrž přiblížení k počátečnímu stavu z důvodů působení protikladně působících sil popsaných výše.



Obr. č.4: Graf metody mašliček. (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.5 SWOT Analýza

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Jde o důležitý nástroj podnikatele v odhalení příležitostí a silných stránek společnosti a zároveň protichůdně v popsání hrozeb a slabých stránek společnosti. První záležitost

je dána oborem, ve kterém společnost působí a je ovlivňována vnějšími vlivy (především změnami v makroprostředí), a proto se řadí do záležitostí v okruhu zájmu, nikoli vlivu. Silné a slabé stránky společnosti jsou prvky definované vnitřními vlivy a spadají do okruhu jak zájmu, tak vlivu. (Covey, 2010; Zikmund, 2010)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část popisuje současnou situaci v podnikání podnikatele XY a jejím cílem je provést kritickou analýzu, na jejímž základě je postavená návrhová část.

3.1 Základní údaje o živnostenském podniku

Podnikatel XY podniká v oboru Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce; Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků; Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling a Zprostředkování obchodu a služeb, tedy jeho živnost je volná ohlašovací. Není podmíněna praxí, či vysokoškolským diplomem.

V praxi se zabývá ve většině případů navrhováním interiérů domácností, v menší míře a nepravidelně činnostmi, ke které je potřeba autorizovaného architekta (projektanta). Nabízené služby lze členit podle objektu, na kterém nebo ve kterém mají být provedeny. Jednoduché rozdělení i s možným rozsahem, který je v současné chvíli možné klientům nabídnout, uvádí následující tabulka (Tab. č.1).

Tab. č.1: Stručný přehled nabídky služeb.

Objekt	Rozsah I.	Rozsah II.	Rozsah III.	Rozsah IV.
Byt	Poradenství	Vizualizace návrhu	Vizualizace s odkazy na jednotlivé prvky	Dozor
Stavba	Poradenství	Vizualizace návrhu	Vizualizace s odkazy na jednotlivé prvky	Dozor
Pozemek	Poradenství	Rozkreslení	Vizualizace	
Socha	Vizualizace	Podklady pro výrobu		
Fasáda	Vizualizace			
Sítě	Zaměření	Překreslení vč. změny		

(Zdroj: vlastní)

Sloupec Rozsah I. informuje o základní činnosti, která může být rozvinuta činností ve sloupci Rozsah II. v současné chvíli je většina projektů prováděna do úrovně II. Podnikatelská příležitost tkví v práci o Rozsahu III. a IV. v řádcích Bytu a Stavby.

Revolucí služeb poskytovaných architektonickým ateliérem je zprostředkování a dozor na zavedení návrhu do jeho reálné podoby. Návrh tedy odpovídá realizaci.

K výkonu své podnikatelské činnosti využívá prostory ve své domácnosti ke snížení nákladů. Sídlo podnikatelské činnosti je dobře dostupné klientům, nicméně pracovní schůzky probíhají zejména na místě, které je předmětem zakázky. Dále je využívána často telefonická, či emailová komunikace.

Technické vybavení a zázemí je plně dostačující k výkonu podnikatelské činnosti. Náklady na technické vybavení byl podnikatel zatížen zejména na začátku svého podnikání, v současné době se jedná o drobné částky k udržování, aktualizaci a případné opravy technického vybavení, či doplňování kancelářských potřeb. v následující tabulce (Tabulka č. 2) jsou uvedeny základní potřeby podnikatele k výkonu činnosti (detailněji v kapitole Finance).

Tab. č.2: Přehled základních výdajů na technické vybavení pro podnikatelskou činnost (v Kč).

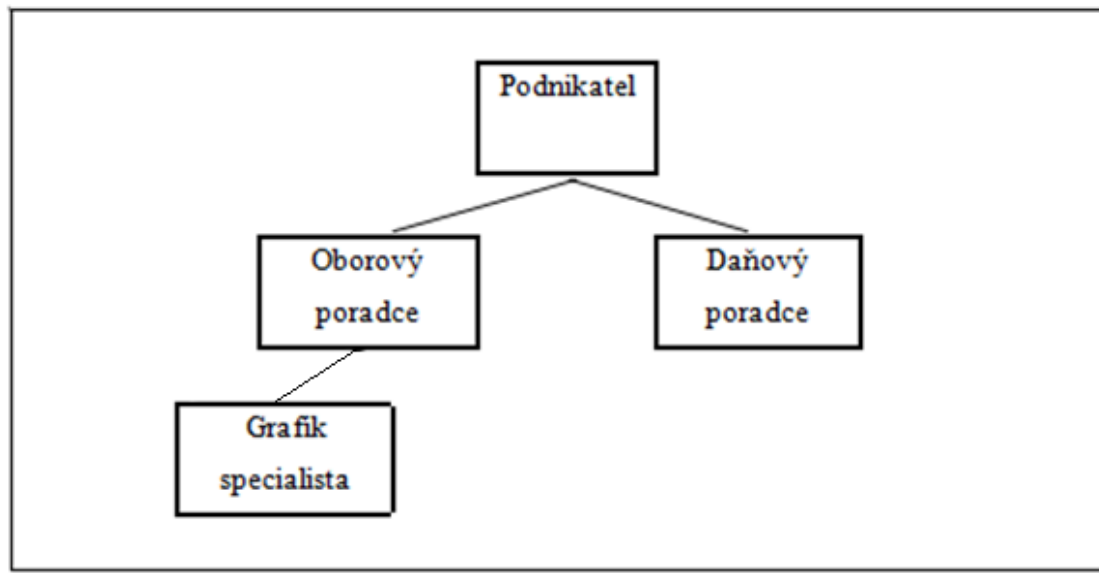
Položka	Počáteční investice	Následné náklady
Notebook	50.000,-	0,-
PC	60.000,-	16.000,-
Software	320.000,-	0,-
Tiskárna	2.500,-	600,-

(Zdroj: vlastní)

3.2 Lidské zdroje

V historii podnikatel spolupracoval na projektech návrhů a vizualizací domácností a jiných soukromých a veřejných prostor s menší brněnskou společností. Od roku 2011 působí samostatně a spolupracuje pouze s daňovým poradcem, oborovým poradcem (v případě práce na projektu vyžadující autorizaci), příležitostně se specializovaným grafikem (modelářem). Právní služby zatím nevyužil. V současné chvíli začíná věnovat

pozornost komunikaci s potenciálními dodavateli, jako jsou výrobci nábytku, společnosti nabízející řemeslnické práce a další. Způsob a význam spolupráce je zachycen na následujícím obrázku (Obr.č.5).



Obr. č.5: Spolupráce podnikatele s externisty a jeho význam. (Zdroj: vlastní)

Daňový poradce – zpracovává podklady a vyhotovuje daňové přiznání za příslušné období, hlídá prezenci všech potřebných náležitostí a v případě potřeby vyžádá chybějící. Je nezbytným článkem v provozování podnikatelské činnosti podnikatele XY, spolupracují pravidelně.

Oborové poradenství – díky aktivnímu studiu na Fakultě architektury, je možné využívat odborného oborového poradenství vyučujících. Nejčastěji však využívá služeb odborníka z praxe, který působí jako autorizovaná osoba. Spolupracují nepravidelně.

Grafik specialista – práce modeláře je využita v případě prvku náročnějších tvarů, ke kterému není model k dispozici. Činnost modeláře podnikatel zastane na základní úrovni i sám, spolupracují příležitostně.

3.3 Finance živnostenského podniku

V této kapitole je věnována detailněji pozornost celkovým výdajům od počátku podnikatelské činnosti podnikatele a celkovým příjmům za jednotlivé roky 2009-2011. Analýza finanční situace živnostenského podnikání je důležitá pro část návrhovou. Podnikatel si přeje vycházet při změně formy podnikání na společnost s ručením omezeným z poměrů, které si v průměru za dobu své činnosti udržuje. Jinými slovy, je potřeba dbát na dosavadní finanční úroveň a nepřeklenout doporučenou hranici zadlužení. Finanční plán v návrhové části bude tvořen s ohledem na doporučené hodnoty ukazatele zadluženosti a toto kritérium bude zahrnuto i v cílech strategie změny formy podnikání.

Přehled přibližných ročních nákladů

V následující tabulce (Tab. č.3) jsou shrnuty veškeré náklady spojené s ekonomickou činností podnikatele od počátku zahájení činnosti.

Tab. č.3: Výdaje podnikatelské činnosti (v Kč). (Zdroj: vlastní)

Suma výdajů na technické vybavení je detailněji rozepsána v kapitole 4.1. Mezi výdaje na režie jsou zahrnuty platby na energie, nájem, telefon, internet. Výdaje na odměny není vysokou položkou v celkových výdajích díky tomu, že podnikatel spolupracuje se známými odborníky, jejichž cena není vysoká nebo se záležitost započítá protislužbou.

Přehled ročních příjmů

Přehled ročních příjmů je zde vyčíslen od zahájení podnikatelské činnosti.

Tab. č.4: Příjmy z podnikatelské činnosti (v Kč). (Zdroj: vlastní)

Příjmy za rok 2009 jsou pouze za prosinec, kdy podnikatel zahájil svou činnost. Od ledna do listopadu 2009 spolupracoval s obchodními společnostmi ať už na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

Z těchto příjmů si subjekt vytvořil rezervy, které později částečně využil na úhradu odvodů (platby na sociální a zdravotní pojištění), částečně je odčerpával pro svou vlastní potřebu. Díky statusu studenta po celou dobu využívá všech výhod a úlev, které jsou s tímto statutem spojeny, jako jsou:

- vedení běžného účtu v bance bez poplatků,
- snížená cena dopravy MHD,
- pravidelný příjem ubytovacího stipendia,
- studentská sleva na dani, aj.

Podnikatel na počátku podnikání zvolil se svým daňovým poradcem způsob uplatnění výdajů procentem z příjmu, ve kterém nadále pokračuje. Zvolili tento způsob kvůli výhodnosti, která je jednoznačná (viz Obr. č. 6). V prvních dvou letech se sice reálné výdaje blížili sumě příjmů, nicméně i při využití metody uplatnění výdajů procentem z příjmů, součet slev na dani (sleva na poplatníka a sleva na studenta) pokryl výši výsledné daňové povinnosti. Do budoucna byl předpoklad, že reálné výdaje klesnou v poměru k příjmům natolik, že by podnikatel hradil tímto způsobem vyšší daň, než by tomu tak bylo při uplatnění výdajů procentem z příjmů.

Obr. č.6:Přehled příjmů a výdajů podnikatelské činnosti (v Kč). (Zdroj: vlastní)

Výhled výše příjmů a výdajů by měl setrvávat v poměru, který nastal v roce 2011, kde dochází k vynakládání finančních prostředků už jen na údržbu a provoz technického vybavení a administrativní výdaje. Celkové výdaje, jak lze z grafu pozorovat, klesly zhruba na 15% počátečních nákladů. Z tohoto hlediska je jednoznačně pro daňový subjekt výhodnější využívat uplatnění výdajů procentem z příjmů v daňovém přiznání.

Vývoj příjmů je z roku 2010 na rok 2011 má klesající charakter, což bylo způsobeno neuhrazenou pohledávkou, kterou měl podnikatel ve své evidenci k 31. 12. 2011 se splatností k poslednímu listopadu 2011. Hodnota této neuhrazené pohledávky byla ve výši 70.000,-. Dalším důvodem pro pokles meziročních příjmů byl fakt, že podnikatel věnoval výraznější část roku práci na zakončení vysokoškolského studia, proto se nevěnoval podnikatelské činnosti v intenzitě jako v roce 2010.

3.4 Kritická analýza

V této kapitole se práce zabývá analýzou současné situace z různých pohledů v rámci jednotlivých analýz navržených v teoretické části.

3.4.1 Marketingový mix 4P

Zpracování marketingového mixu přináší informaci o tom, zda produkt, který subjekt nabízí nebo hodlá nabízet, je potenciální a je výhodné se zabývat jeho marketingem, popřípadě za jakých podmínek.

Díky výstupům z této analýzy, může společnost upravit svou nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu.

Product: Služba

V současné chvíli poskytuje podnikatel portfolio služeb, kterým se detailněji věnuje kapitola 4.1 Základní údaje o živnostenském podniku.

Place: Distribuce

V současné chvíli vyřizuje veškerou komunikaci se svými klienty podnikatel osobně. Tuto záležitost nehodlá měnit ani v budoucnu i v případě, že se zvýší počet řešených projektů a začne zaměstnávat pomocného projektanta. Cesta služby ke klientovi zde hraje hlavní roli ve spokojenosti klienta se zakázkou, a proto je to jedna z nejdůležitějších záležitostí v jeho podnikatelské činnosti, která se přímo odráží ve kvalitě zpracované zakázky. Podnikatel má sídlo ve svém bytě, které však nevyužívá k obchodním schůzkám. Osobní setkání je realizováno pouze na místě, které je předmětem zakázky, nebo v restauraci či kavárně. Tento způsob setkávání je přirozenou záležitostí v komunikaci s klienty

Price: Cena

Cena se odvíjí od celkových nákladů vynaložených na zpracování projektu a práce na něm. Do nákladů na projektu vstupují cestovní výdaje (za klientem), režie (elektřina, nájem, atd.), poměrná hodnota softwaru, atp. a samotná práce. Cenu práce lze vyčíslit

součinem hodinové sazby a počtem hodin na projektu nebo součinem počtu pohledů (vizualizací), které byly na projektu vytvořeno a jejich hodnoty. V praxi se přihlíží k oběma metodám s tím, že vliv na cenu má i klient sám.

V příloze č. 2 je reprezentativní příklad současného oceňování menšího projektu, tzv. příloha faktury a v příloze č. 3 příklad velkého projektu.

Po založení architektonické kanceláře bude nosnou informací pro tvorby ceny projektu informace z účetnictví, které podrobně zachytí přímé a nepřímé náklady na účtu č. 121 „nedokončené výroby“ v případě dlouhodobých projektů. (Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví)

Stanovování ceny by mělo mít jasná pravidla, která se promítají ve všech zakázkách. Je potřeba omezovat situace, kdy klient vycítí, že podnikatel se rozhoduje na základě neurčitých a měnných principů. Cena musí být stanovena s velkou mírou zdravé sebejistoty a podle předem stanovených zásad s ohledem na aktuální situaci na trhu (vstup nové konkurence na trh, cenová politika současné konkurence, atp.).

Promotion: Marketingová komunikace

V současné chvíli nefunguje marketingová komunikace na žádné úrovni. Konkurence v tomto odvětví s podobnou podnikatelskou činností využívá nejčastěji webový kanál s originálním řešením struktury webových stránek a jejich designu. v tomto oboru předpoklad pro úspěšnou reklamu je zaujetí potenciálního klienta již v prvním jeho kontaktu s podnikem. Sympatický a pozitivní design propagovaný podnikem je alfou a omegou v rozhodování klienta, zda si vybere právě tento podnik pro splnění jeho představ o novém bydlení. v tomto odvětví je tedy ještě mnohem důležitější dbát na líbivý a dobře působivý design a filozofii, protože klient si bude již v prvním momentu setkání s podnikem představovat, zda tak, jak vidí daný styl, bude s konceptem a řešením spokojený.

Aby design a způsob propagace byl líbivý a výdaje na vynaložení finančních prostředků byly použity efektivně, je nejprve potřeba se zabývat důkladně segmentací a zacílením na určité skupiny klientů a podle toho vést marketingovou komunikaci.

Segmentace

V současné chvíli se podnikatelský subjekt nesnaží cílit na určitý segment klientů. v portfoliu klientů se nachází jak fyzické osoby (domácnosti), tak právnické osoby (kavárna, architektonická kancelář, atp.).

3.4.2 Marketingové prostředí

Vnější prostředí působí na podnikatelskou činnost různou silou. v následujících bodech se těmto faktorům práce věnuje.

Faktory z marketingového mikroprostředí:

Lidské zdroje

Spolupráce, kterou má podnikatel nastaven, s externisty funguje velmi efektivně. Komunikace je jednoduchá a procesy, které probíhají v rámci této spolupráce, jsou na základní úrovni. Jedním z výraznějších vlivů na vnímání klientů v ohledu lidských zdrojů je přístup samotného podnikatele k řešení jednotlivých zakázek. Vzhledem k tomu, že se řídí pravidlem spokojeného klienta, je toto působení pozitivní.

Dodavatelé

V současné době podnikatel nevyužívá služeb dodavatelů, proto tento faktor nijak nevstupuje do kvality nabízené služby.

Finanční zprostředkovatelé

Podnikatel ke své činnosti doposud nevyužil služeb finančních zprostředkovatelů ve smyslu financování své činnosti z cizích zdrojů. Na základě příjmů a základu daně vykázaného v obdobích podnikatelské činnosti by však pro banku byl věrohodným subjektem.

Zákazníci

Vzhledem k tomu, že podnikatel doposud pracuje pouze s klienty, kteří si jej vyhledali na základě referencí stávajících klientů, nebo s klienty z řad známých, nelze zde hovořit o určitém zacílení, které by tyto klienty něčím pojilo. V tomto ohledu může být jakýkoliv projev marketingové komunikace velkým přínosem, i přesto je ale nutné promyslet segment, na který bude marketing zaměřen, a také způsob, jakým bude proveden, tak aby výdaje na reklamu byly využity co nejefektivněji.

Konkurenti

Konkurenční prostředí v Brně v tomto odvětví není dynamické. Působí zde několik živnostníků i obchodních společností, které se zabývají 3D grafikou, ale nepropojují svou práci s reálnými návrhy bytů a domácností. Konkurentů, kteří provádí totožnou podnikatelskou činnost, není mnoho.

Průřez konkurenčním prostředím v Brně:

Tab. č.5: Přehled konkurentů v daném odvětví v Brně.

Konkurent	FO/PO	Vzdělání	Vizualizace	Dohled nad realizací	Dodavatelé
Atmosféra Design s.r.o.	jednatelka	designérství	-	Ano	Ano
Studio adadesign	FO	designérství	Ano	-	-
EPULUM s.r.o.	jednatel	architektura	Ano	-	Ano
Francisdrake	FO	umělecko-průmyslové	Ano	-	-
Ing. Jaroslav Svoboda, PhD.	FO	nábytkářství	Ano	-	-
Ing. arch. Ondřej Kafka	FO	architektura	Ano	-	-
Tamara Buganská	FO	designérství	Ano	-	-

(Zdroj: vlastní)

Faktory z makroprostředí:

Politické makroprostředí

V kontextu současné politické situace, která má bezprostřední vliv na ekonomiku našeho státu, je možné říci, že chybí větší podpora malého a středního podnikání. Nestabilita politických rozhodování negativně zasahuje do podnikatelského rozhodování, a proto podnikatel nemá pevnou platformu pro svůj rozvoj. Tyto negativní jevy se projevují v podnikatelské praxi, jako útlum produkce a to i v případě stávajících architektonických kanceláří hlavně proto, že jsou jejich služby v současné chvíli považovány za nadstandardní.

Ekonomické makroprostředí

Ekonomické makroprostředí v České republice je proměnlivé a nejisté, nicméně ve zkoumaném oboru nepodléhá frekventovaným změnám.

Z pohledu daně z příjmu fyzických osob je situace pro podnikatele v tomto oboru dlouhodobě příznivá, a to zejména proto, že výdaje stanovené procentem z příjmu lze stanovit do výše 60%, což je druhá nejvyšší sazba.

Sociální makroprostředí

Na českém trhu zatím není konkurence v poskytování celkového servisu navržení a realizace interiérů, a proto na tuto nabídku spotřebitelé nijak výrazně neměli příležitost reagovat. Při cíleném oslovení potenciálních klientů je zde velký prostor pro zakotvení této služby do jejich podvědomí pozitivním způsobem.

Doposud byla zpětná vazba stávajících klientů podnikatele velmi pozitivní a v souvislosti s nedostatkem množství možností k realizaci jejich požadavků.

Technologické makroprostředí

Technologie se vyvíjí velmi rychle, a proto i způsoby a úroveň zpracování zakázek podléhá pořád vyšším požadavkům. Tento fakt úzce souvisí s náklady na technické vybavení podnikatele.

3.4.3 Porterova analýza 5 sil

Konkurenční rivalita

Konkurence v poskytování návrhářských služeb v Brně není téměř žádná s ohledem na dostupné ceny střední třídy klientů. Působí zde architektonické kanceláře, které dokáží nabídnout obdobné řešení klientových požadavků, ale za výrazně vyšší ceny. Proto zde není zaběhnutý trend, aby si lidé nechávali svůj nový nebo rekonstruovaný interiér odborně navrhnout, či dokonce nechat realizovat.

Dá se říci, že podnikatel se svým stávajícím i potenciálním záměrem se staví do konkurenční výhody. Je potřeba této konkurenční výhody plně využít a rozvinout ji, protože předpoklad je, že pokud začne toto odvětví prosperovat, začne být zajímavým pro další podnikatele s podobným zaměřením. Tlak se v čase zvýší a uspěje silnější.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Bytové návrhářství a designérství může poskytovat v České republice jakákoliv osoba, která splní podmínky pro vyřízení živnosti a zapsání do živnostenského rejstříku s příslušnými obory poskytování živnostenské činnosti. V tomto ohledu není vstup

na daný trh jakkoliv omezován ze strany státu. Určité omezení zde však panuje ve formě odborných znalostí a orientace v grafických programech, jako jsou: 3Ds Max, Photo Shop, Rhinocero, Auto Cad, a další.

Další významnou bariérou pro vstup na tento trh tvoří cena těchto programů, které jsou nezbytné k výkonu podnikatelské činnosti. Cena za stěžejní programy 3Ds Max a Auto CAD se pohybuje v rozmezí 100.000,- - 200.000,- Kč.

Z určitého hlediska tvoří bariéru i činnost Komory autorizovaných architektů. Pokud by subjekt rád využil velké konkurenční výhody a prestiže titulu autorizovaného architekta, musí splnit její podmínky pro zápis do komory. Podmínky pro zápis do Komory jsem uvedla v teoretické části v kapitole 2.1.1 Podnikání v oblasti architektury. Splnění těchto podmínek nedosáhne grafik/designér pouze praxí.

Hrozba vzniku substitutů

Navržení interiéru je vyhraněná služba, která časem může na trhu podléhat různým obměnám a různým transformacím. Z logiky věci je jasné, že stejná služba od autorizovaného architekta bude oceněna jinou cenou, než služba poskytnutá podnikatelem, který nesplnil podmínky Komory autorizovaných architektů.

Tento fakt může být velkou obchodní příležitostí pro podnikatele, kteří vidí prosperující odvětví a chtějí být jeho součástí. Mohou tedy zacílit na segment klientů, kteří vyhodnotili služby návrháře jako stále drahé a zbytečné, přes velký posun, který by první společnost vstupující na tento prázdný trh vytvořila.

Náhražek a obměn se mohou chytit i velkoobchody s bytovým nábytkem a vybavením, jako jsou Ikea, Kika, Asko, XXXL Lutz, Möbelix, Hornbach, Bauhaus a mnoho dalších, kteří mohou rozšířit své služby i v tomto směru a nabízet nakupujícím návrh bytu, či řešeného pokoje, v rámci sortimentu, který lze u nich nakoupit. Nutno říci, že podobný model již nějaký čas funguje, nicméně na nesrovnatelné úrovni k bytovému návrhářství. Přesto by mohli této službě věnovat větší pozornost v případě kladných ohlasů a udělat ji v jejich podání pro klienta zajímavou a konkurenční bytovému návrhářství.

Síla kupujících

V současné chvíli díky nějaké konkurenci v daném odvětví je síla kupujících nízká. Přesto podnikatel v rámci dobrého jména k této síle přihlíží a otevřeně tuto otázku s klienty řeší v případě, že klient projeví zájem o stanovené ceně diskutovat. Je předvídatelné, že konkurence bude přibývat, a proto síla kupujících bude po čase vyšší, či vysoká. Je potřeba si tedy zachovat konkurenci schopnost, osobitost a objevovat nové přístupy v otázkách řešení projektů.

Síla dodavatelů

Podnikatel doposud nenavázal obchodní vztah s dodavateli. Ve výkonu své činnosti je zatím schopen operovat sám. Nicméně v rámci rozšíření nabídky služby a kompetencí bude spolupráce s dodavateli nezbytností a síla dodavatelů se stane pro podnik významnější. Je nutné, trhy v nichž dodavatelé působí, sledovat jako klient, spotřebitel.

3.4.4 SWOT analýza

Podnikatel staví svou podnikatelskou činnost v současné době čistě na svém osobitém přístupu jak v komunikaci s klienty, tak ve svých návrzích. Lidé si kupují jeho styl a v každém projektu je, navzdory rozmanitým požadavkům klientů, v nějaké formě promítnut. Zde je výčet silných a slabých stránek.

Strenghts: Silné stránky

- Individuální přístup při řešení zakázky,
- Flexibilita,
- Rychlost zpracování,
- Invence,
- Práce na doporučení – jeho klienti jsou zpravidla velmi spokojení, proto pracuje převážně se známými klientů,
- Odbornost (výrazně staví na teoretických poznatcích).

Weaknesses: Slabé stránky

- Doposud chybějící administrativní podpora – doklady, faktury, formuláře na výstupu nemají jednotný formát,

- Chybí logo a hodnoty podnikání (určitá kultura podnikatelské činnosti),
- Žádný marketing.

Opportunities: Příležitosti

Dá se říci, že příležitosti představují potenciální užitek podnikateli. Je potřeba je vyhledávat a snažit se je v co největší míře vytěžit tak, aby podnikatel využil všech možností k provozování své výdělečné činnosti.

V tomto konkrétním příkladě mohou příležitosti představovat:

- Možnost získání dalších kontaktů, ze stejného oboru klientů,
- Možnost navázání spolupráce s dodavateli a řemeslníky pro rozšíření podnikatelské činnosti,
- Možnost vytvořit přidanou hodnotu obchodnímu jménu podnikatele,
- Možnost rozšíření působení činnosti a kompetencí,
- Možnost využít příznivého konkurenčního prostředí v oboru,
- Možnost navázat spolupráci s odborníky se specializací v oboru (statik, projektant, elektrikář, vodař) a získat tak nový zdroj klientů.

Threats: Hrozby

- Negativní vývoj ekonomiky – služby designérů se řadí mezi nadstandardní služby (tzv. zbytné statky),
- Nárůst konkurence stejné povahy.

3.4.5 Souhrn nejdůležitějších poznatků z prováděných analýz

Analýzy týkající se makroprostředí PEST analýza, Porterova analýza a marketingové makroprostředí (marketingový mix) a zčásti SWOT analýza ukázaly, že podnikatelská činnost nepodléhá vysokému konkurenčnímu boji jak v současné náplni poskytování služeb, tak i v ohledu na zamýšlené rozšíření činnosti podniku.

Je zde tedy prostor pro zakotvení na daném trhu a postupné budování stabilní společnosti, která nejenže využije této příležitosti při vstupu na trh, ale cíleně si bude

budovat jméno, značku, vztah ke svým zákazníkům, tak aby byla připravená na dobu, kdy se tento obor a stejná nabídka služeb stane zajímavou pro potenciální konkurenty. Kvůli některým omezením, která poskytování těchto služeb skýtá, je potřeba vidět důležitost i v tom, aby podnikatel co nejdříve dosáhl zápisu do Komory autorizovaných architektů a získal na větší prestiži a v budoucnu i na velké konkurenční výhodě.

Mezi další cíle, které by si měl osvojit, pak může patřit i udržování důvěryhodnosti ve vztahu k finančním zprostředkovatelům, tedy bankám a jiným finančním institucím, tak, aby v budoucnu, kdy bude potřeba uvažovat o nových technologiích v grafických programech, měl přístup k cizím zdrojům.

Tab. č.6: Shrnutí nejdůležitějších poznatků z vnějších makroekonomických analýz.

Sektor analýz	Vliv	Jednotlivé složky
Socioekonomický	+	- společnost není zvyklá využívat těchto služeb; + trend jde tímto směrem a je příznivý k využívání těchto služeb (zahraničí); + je zde možné zainteresovat další společnosti a nabídnout jim formu reklamy
Technologický	+	+ služba je ojedinělá; + nabízí komplexní službu kloubící architekturu a požadavky klientů
Vládní	●	+ ze strany státu není tato činnost regulována; - nestálost politických rozhodnutí
Zákazníci	+	+ osloví všechny, kteří rekonstruují a staví, tzn. klienty ve věku 18-70 let několikrát v průběhu života
Dodavatelé	+	+ činnost se neváže na dodavatele
Konkurenti	●	+ v současné chvíli není konkurenční prostředí; - do budoucna lze očekávat nárůst konkurence stejné povahy

. (Zdroj: Keřkovský, 2006; úprava autorkou)

Legenda	
+	Pozitivní vliv
-	Negativní vliv
●	Neutrální vliv

Z analýz týkajících se mikroprostředí (marketingový mix, marketingové prostředí, zčásti SWOT analýza) vyšly následující nejdůležitější informace:

Faktorem, který bezprostředně ovlivňuje klienta a jeho vnímání, je stanovování ceny, které doposud nemá řád. V případě nárůstu konkurence bude vyjednávací síla kupujících silnější a mohou zde vzniknout negativní okolnosti, které ovlivní stanovení ceny. Ještě negativnějším projevem může být vnímání podniku klienty. Klienti si žádají úroveň a odbornost při zhotovení jejich požadavků, a proto snadné dosažení nižší ceny může pro ně znamenat signál o neprofesionalitě.

Nejdůležitější nedostatek, který vyplynul z těchto analýz, je absence marketingové komunikace. K úspěšnému vstupu na trh a k úspěšnému budování stabilní pozice, je zapotřebí věnovat velkou pozornost především této oblasti. Při tvorbě marketingové komunikace je potřeba vycházet ze stanovených podnikových hodnot a podnikové filozofie, kterou podnik zakotví ve svém logu a celkovém stylu. Velkou pozornost by tedy podnik měl věnovat nejdříve tvorbě těchto podnikových hodnot a podnikové kultury, která se přímo promítne do všech marketingových kampaní bez ohledu na jejich zacílení.

Tab. č.7: Shrnutí nejdůležitějších poznatků z vnitřních analýz.

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost	Jednotlivé složky
Marketing	-	- zatím nebyl realizován; - distribuční kanály jsou velmi omezené; - zatím nebylo vytvořeno podnikové logo a podniková filozofie; + je čím zaujmout
Finance	+	+ schopnost samofinancování; + možnost využití možnosti podnikatelského úvěru za dobrých podmínek díky ekonomickým výsledkům; - cenová politika není jasně stanovena a tvorba ceny může na klienta působit neprofesionálně
Technický rozvoj	+	+ k dispozici nejnovější software; + díky němu tvorba moderních výstupů; + podnikatel znalý práce v tomto sw; + lze nutnost tohoto nákladného sw v oboru vidět jako bariéru vstupu na trh
Výroba	+	+ při práci na projektech nízké náklady (pouze na elektřinu, amortizaci majetku a mzdy)
Zdroje	+	+ čerpání vlastních zdrojů bez nutnosti využít financování cizími zdroji; + platební morálka klientů dobrá; + v případě potřeby možnost využití cizích zdrojů

(Zdroj: Keřkovský, 2006; částečná úprava autorkou)

Legenda	
+	Pozitivní vliv
-	Negativní vliv

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část vychází z nejdůležitějších poznatků analýz prováděných v rámci analytické části. Tato část se zabývá doporučenou změnou a návrhem dalšího rozvoje živnostenského podnikání.

Z výsledků jednotlivých analýz lze vysledovat, že živnostenské podnikání v daném oboru má příznivé vnější podmínky a prostředí pro jeho provozování, nicméně ze strany podnikatele zatím nebyly dostatečně využity.

Bariéra vstupu na trh je spíše pozitivní překážkou, která se týká především potenciálních podnikatelů, kteří by svou živnost v budoucnu zahájili na základě budoucích úspěchů stávajícího mála podnikatelů v tomto oboru.

Požadavek na využívání nových technologií v tomto oboru byl již na začátku podnikatelské činnosti překonán a jeho rozvoj a údržba neznámá tak vysoký náklad, jako ten počáteční, proto lze tuto pomyslnou bariéru pro potenciální konkurenci hodnotit jako příznivou z pohledu podnikatele.

Hrozba vzniků substitutů zde existuje, nicméně při flexibilním a inovátorském jednání ji lze částečně potlačit.

Co se týče vnějšího prostředí, neexistují zde výraznější omezení a překážky v rozvoji živnostenského podnikání.

Naproti tomu vnitřní analýzy odhalily velké nedostatky ve způsobu provozování živnostenského podnikání a tedy neschopnost podnikatele využít svých příležitostí v oboru. Návrhová část se bude zabývat především změnou ve způsobu provozování podnikatelské činnosti a jeho rozšíření tak, aby vyléčil svůj obor a využil příležitostí.

4.1 Změna formy živnostenského podnikání

Hodnocení výsledků analýz ukázalo jak na silné stránky živnostenského podnikání, s nimiž je potřeba pokračovat a stavět na nich, tak zároveň také na nevyužité příležitosti, které je potřeba do návrhu rozvoje podnikání zahrnout pro maximalizaci zisku. Dále poukázaly na nedostatky a záležitosti, kterým je potřeba se v tvorbě návrhu na rozvoj podniku vyhnout.

Změna formy živnostenského podnikání je důležitá ve věci využití příležitostí, které na daném trhu existují. Změnou formy je možné dosáhnout především rozšíření nabízených služeb a vytvoření komplexní nabídky. Tento fakt znamená pro podnikatele možnost navázání obchodních styků s dodavateli a jinými odborníky.

Další vítanou změnou v přechodu na obchodní společnost oproti živnostenskému podnikání, je hledisko ručení. Osoba samostatně výdělečně činná ručí samostatně do plné výše svých závazků svým majetkem, naproti tomu závazky společnosti s ručením omezeným jsou kryty obchodním majetkem a po splacení základního kapitálu společníky, pouze jím. V případě rozsáhlejších projektů, kde se na projektu podílí více osob, je tento stav žádoucí.

Na základě analýz a požadavků podnikatele je změna formy podnikání potřebná a v této bakalářské práci doporučena. V následujících kapitolách je uveden návrh realizování této změny a doporučené postupy pro podstoupení co nejnižšího rizika a upevnění stabilní pozice na trhu v období prvních pěti let.

4.2 Návrh podnikové strategie

Doporučená podniková strategie se odvíjí od výsledků analýz s ohledem na požadavky podnikatele. Mezi požadavky podnikatele patří: vytvoření podniku, který bude dlouhodobě prosperovat, bude stabilní a v čase bude držet krok s aktuálními požadavky klientů a v budoucnu, jakmile si společnost vytvoří dobré zázemí a podmínky, koupit, či postavit vlastní reprezentativní sídlo společnosti. Tyto informace udávají základnu pro tvorbu strategického plánu.

Strategický plán se sestává z obchodního plánu, personálního plánu a finančního plánu, který zde funguje jako integrující složka všech ostatních dílčích plánů. Jednotlivým plánům včetně finančního jsou věnovány samostatné kapitoly.

Z výše uvedeného vyplývá charakter přerozdělování zisku. Podnik se tedy bude dlouhodobě snažit o maximalizaci obratu, z čehož vyplývá i dividendová politika, jejíž podoba je blíže uvedena v kapitole 5.5 Přerozdělení zisku po zdanění.

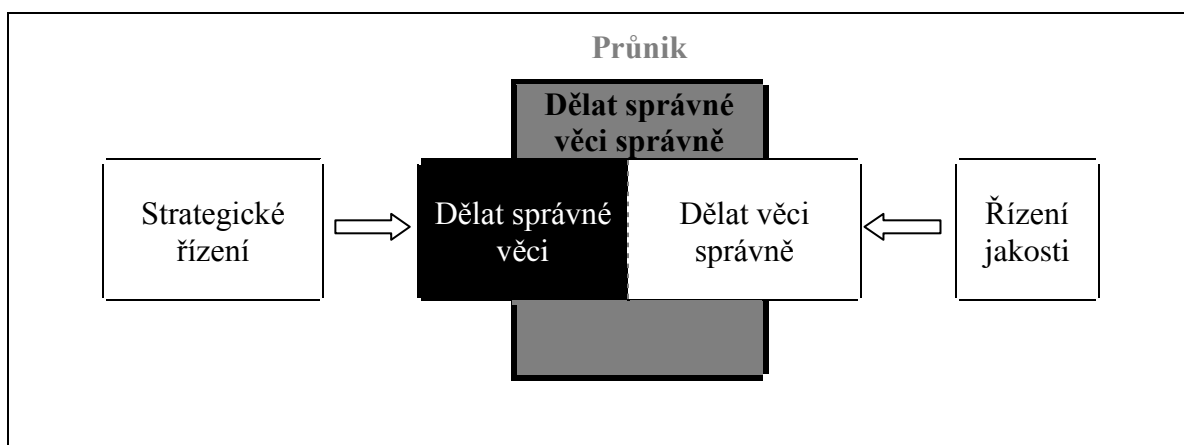
Pro trvalý a dlouhodobý růst je dobré dosáhnout a držet se předem požadovaného poměru samofinancování a financování z cizích zdrojů, dále uplatňování neměnné dividendové politiky, udržovat stabilní rentabilitu kapitálu a rozvíjet podnik dle možností na trhu.

Pro implementaci a efektivní zajištění chodu podniku a práce všech spolupracujících osob je vhodné vypracovat v průběhu prvních měsíců vnitropodnikové směrnice, které budou zachycovat do podrobnosti postupy v oblasti účetnictví, podnikových výnosů, vnitropodnikové komunikace, činnosti pracovních pozic, procesů mezi pracovními pozicemi a etapami zpracovávání projektů, personalistiky (nároky zaměstnanců na firemní benefity, atp.) atd. Je dobré k tvorbě těchto vnitropodnikových směrnic přistupovat zodpovědně a s cílem, že si na tento systém v budoucnu podnikatel nechá udělit licenci. Pro mikropodnik nehrají tyto směrnice v reálu velkou roli, ale s vizí rozšiřování podniku a zvěšování obratu, je tento přístup více než žádoucí a v budoucnu může odlehčit nebo také zcela připustit absenci podnikatele.

Další přidanou hodnotou, která ruku v ruce vzniká s tvorbou vnitropodnikových směrnic a postupů je možnost funkční systém prověřený praxí poskytnout konkurenci za úplatu a zvednout tržní hodnotu podniku, který tento funkční systém vytvořil.

Cílem definování vnitropodnikových směrnic je poskytnutí jasné informace zaměstnancům, jakým způsobem mají svou činnost provádět, aby byla prováděna správně. Vnitropodnikové směrnice jsou definovány na základě předem stanové

podnikové strategie a jejich cílů. Tyto vztahy lze jednoduše zachytit na následujícím obrázku (Obr. č. 7).



Obr. č.7: Základní vztahy pro předpoklad úspěchu. (Zdroj: vlastní)

Cílem vyplývajícím z výše uvedených výstupů z kritických analýz a představ a požadavků podnikatele je zdvojnásobení základního kapitálu a ztrojnásobení tržeb do pěti let od změny formy živnostenského podnikání na společnost s ručením omezeným.

4.3 Návrh personálního plánu

Přestože podnikatel v současné době pracuje samostatně, příležitostně využívá rad, doporučení nebo souvisejících činností specialistů v oblasti grafiky a modelování. Tato spolupráce, ač v malém měřítku, funguje efektivně. Je zapotřebí při rozšiřování spolupráce a zvýšení počtu spolupracujících osob dbát na udržení efektivnosti. K tomu by měly sloužit výstupy z tvorby zmíněných vnitropodnikových směrnic.

Vnitřní analýzy také ale poukázaly na fakt, který již v současné době působí drobnou disharmonií. v centru pozornosti podnikatele je pouze samotná práce a její výstupy a vedlejší podpůrné činnosti, které by vedly k větší profesionalitě, zde nejsou uvažovány. Ještě větší pozornost je této oblasti potřeba věnovat při navržené změně formy živnostenského podnikání. Podchycení této oblasti lze dosáhnout obsazením druhé řídicí pozice, která tuto bude vedle dalších oblastí supervizovat.

K podstoupení co nejnižšího rizika v rozvoji podnikatelské činnosti bude doporučeno postupné rozšiřování pracovních pozic tak, aby náklady na odměny byly v souladu s výnosy podniku a aby se podílely v čase na nákladech podniku stejným poměrem. Personální plán je rozčleněn na časové úseky, viz tabulka č. 8.

Při postupném rozšiřování pracovních pozic je třeba vycházet ze zásad:

- při náboru upřednostňovat přirozenou schopnost pracovníka a jeho potenciál před dosaženým vzděláním a to z důvodu nižších nákladů na pracovní sílu,
- hledat u nových zaměstnanců takové vlastnosti jako jsou loajalita a zodpovědnost,
- vychovat si své zaměstnance, odborně je vzdělávat a naslouchat jejich potřebám ve věci osobního rozvoje a jejich ambicím,
- vytvořit zaměstnancům systém odměňování a dbát na jeho aktualizaci, aby v co největší míře odrážel jejich přání a požadavky,
- vytvořit firemní hodnoty, se kterými se zaměstnanci budou ztotožňovat,
- vytvořit reprezentativní firemní prostory nejen pro setkávání s klienty, ale také pro zaměstnance.

Tab. č.8: Personální plán v období 0 – 3 roky.

Čas	Počet pracovních pozic	Pracovní pozice
Současný stav	1	Návrhář
Zahajovací stav po změně formy ŽČ	2	1. spoluvlastník – návrhář
		2. spoluvlastník - jednatel
		Externí zpracování účetnictví
1 rok po změně formy ŽČ	3	1. spoluvlastník – návrhář
		2. spoluvlastník - jednatel
		Pomocný projektant
3 roky po změně formy ŽČ	5	1. spoluvlastník – návrhář
		2. spoluvlastník - jednatel
		Pomocný projektant
		Projektový koordinátor, stavební dozor
		Účetní
5 let po změně ŽČ	5	1. spoluvlastník – návrhář
		2. spoluvlastník - jednatel
		Pomocný projektant
		Projektový koordinátor, stavební dozor
		Účetní

(Zdroj: vlastní)

4.3.1 Popis jednotlivých pracovních pozic a jejich odměňování

Kompetence jednotlivých pracovních pozic se budou v čase rozšiřovat a upravovat dle personálního plánu uvedeného v předchozí tabulce (Tab. č.8). V následující tabulce (Tab. č.9) jsou popsány jednotlivé pracovní pozice a jejich náplň v čase.

Tab. č.9: Popis jednotlivých pracovních pozic v roce 0-5 let od založení podniku.

Současný stav	Návrhář	Činnosti podnikatele je věnována samostatná analytická část.
Stav od 0-1 roku podniku	1. spoluvlastník – návrhář	Jeho pracovní činnost se neodlišuje od současné pracovní náplně. Změna, kterou však tato pracovní pozice zahrnuje, je konečné rozhodování ve věcech společnosti z titulu zakládajícího člena s 60% váhou hlasovacích a vlastnických práv.
	2. spoluvlastník - jednatel	Zajišťuje veškeré doprovodné činnosti a v prvním roce pracuje na vnitropodnikových směrnici, stanovách, tvorbě smluv, marketingové komunikaci, obchodní činnosti, náboru, přípravě podkladů pro zpracování účetnictví externí firmou, apod.
	Externí zpracování účetnictví	Zpracování účetnictví bude delegováno na externí společnost z důvodu úspory na mzdových nákladech.
Stav od 1-3 roku podniku	1. spoluvlastník – návrhář	Rozhodovací činnosti, spolupráce s pomocným projektantem, delegování podružných činností na novou pracovní pozici pomocného projektanta, jeho kontrola a řízení. Komunikace s klienty a tvorba návrhů.
	2. spoluvlastník - jednatel	Obchodní činnost – aktivní vyhledávání obchodních příležitostí, sepisování smluv. Marketingová činnost – spolupráce s majitelem podniku na marketingových projektech, volba marketingové komunikace. Výběr nových pracovníků. Příprava podkladů pro externí společnost zpracovávající účetnictví a mzdy.
	Pomocný projektant	Spolupráce s majitelem na projektech.
	Externí zpracování účetnictví	Zpracování účetnictví bude delegováno na externí společnost z důvodu úspory na mzdových nákladech.

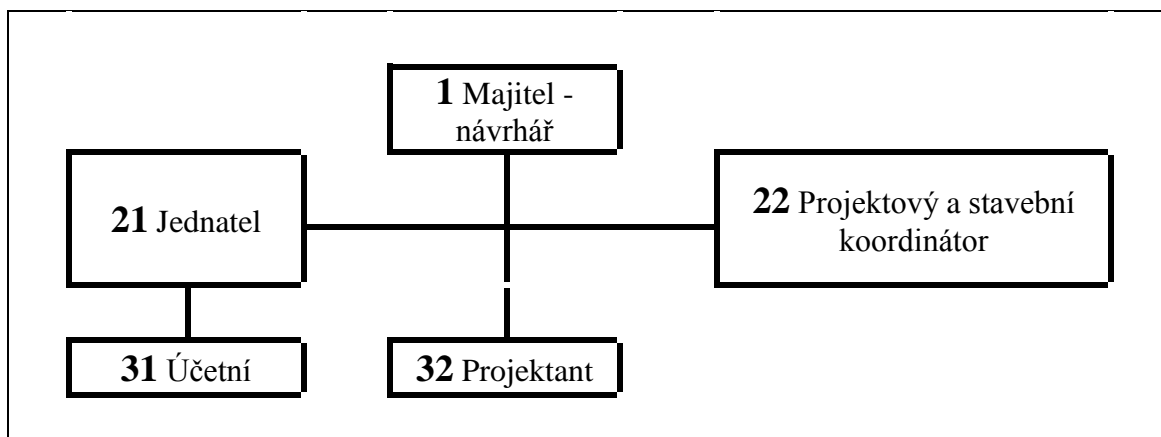
Stav od 3-5 roku podniku	1. spoluvlastník – návrhář	Rozhodovací činnosti, zadávání práce pomocnému projektantovi, úzká spolupráce s projektovým a stavebním koordinátorem a dohled nad odváděnou prací.
	2. spoluvlastník - jednatel	Převzetí účetní a mzdové agendy od externí společnosti a zajištění plynulého přechodu vlastního vedení této agendy. Spolupráce a dohled nad činností účetní. Obchodní činnost, marketingová činnost, personální činnost.
	Pomocný projektant	Práce na projektech pod hlavním návrhářem, majitelem společnosti.
	Projektový a stavební koordinátor	Spolupráce s hlavním návrhářem, majitelem společnosti. Zajištění řemeslníků pro realizaci projektu a dohled nad ní. Koordinátor projektů, hlídání termínů.
	Účetní	Zpracovává účetnictví, mzdy a související problematiku. Komunikuje s úřady, doplňuje a aktualizuje související podnikové stanovy a směrnice. Úzce komunikuje s jednatelem.

Stav k 5. roku podniku	1. spoluvlastník – návrhář	Rozhodovací činnost a ve větším poměru k samotnému výkonu práce na projektech řídicí činnost.
	2. spoluvlastník - jednatel	V rámci marketingové činnosti provádí průzkum, zda nabízené služby spadají do požadavků klientů, drží krok s konkurencí, popř. přijímají nové technologie a jsou od konkurence napřed. v rámci obchodní činnosti inovátorství. Stará se chod společnosti. Obchodní a personální činnost.
	Projektant	Zastává větší míru návrhářské činnosti, větší zodpovědnost za správnost vypracování projektu. Spolupráce s koordinátorem.
	Projektový a stavební koordinátor	Spolupráce s projektantem, dohled nad celkovými výstupy společnosti.
	Účetní	Spolu s jednatelem zastává roli finančního manažera, hlídá vývoj ukazatelů, navrhuje formy financování podnikatelských aktivit, zpracovává účetnictví a mzdovou agendu. Komunikuje s úřady.

(Zdroj: vlastní)

Organizační struktura

Organizační struktura, pracovní vztahy - nadřízenost a podřízenost se budou v čase měnit z titulu rozvoje podniku a rozšiřování počtu pracovních míst. Následující schéma zachycuje organizační strukturu a tyto vztahy po čtyřech letech.



Obr. č.8: Schéma organizační struktury k počátku 5. roku. (Zdroj: vlastní)

Firemní benefity

Pro rozvoj firemní kultury a loajality zaměstnanců k zaměstnavateli bude architektonická kancelář stabilně poskytovat svým zaměstnancům jednoduché, ale výhodné benefity jako jsou příspěvky na závodní stravování a příspěvky na spoření na penzi.

Tyto benefity sice představují dodatečné náklady, které je ale možné uplatnit při dodržení zákonem stanovených podmínek jako daňově uznatelný náklad.

V případě příspěvků na penzijní připojištění zaměstnavatel musí v ročním součtu dodržet limit 24.000,-, aby mohl tento náklad uplatnit jako daňově uznatelný a nepodléhal odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek na závodní stravování je daňově uznatelným nákladem pro společnost pouze při hrazení do 55% jeho hodnoty, dle zákona č.586/1992 Sb. §24 (2) j) bod 4.

Dalšími benefity, které zaměstnanci budou moci čerpat, budou benefity vycházející z přání a požadavků zaměstnanců. Tyto benefity nebudou fixně stanové – jak jejich výše, tak jejich podoba a detailně budou upravené ve vnitropodnikové směrnici. Jejich výše se bude odvíjet od výsledku hospodaření po zdanění. Přerozdělování kladného výsledku hospodaření bude závazně stanoveno ve vnitropodnikových směrnících, takže také procento, které bude náležet oblasti personální.

Kalkulace mezd

Náklady na osobní ohodnocení hrají významnou nákladovou položku podniku a v čase se její výše s měnícími se nároky na pracovní pozice a rozšiřováním týmu bude měnit. Plánové náklady a jejich kalkulace jsou uvedeny v následujících tabulkách.

0-1 rok činnosti podniku – oba spolumajitelé si budou vyplácet mzdy v závislosti na příjmech podniku dle vlastního uvážení, nejvýše však 30.000,- čisté mzdy majiteli 60% podniku, 20.000,- čisté mzdy majiteli 40% podniku.

1. a následující roky činnosti podniku – ve vnitropodnikových směrnících bude zakotvena informace o fixních platech na každou pracovní pozici a nárok pracovní pozice na firemní benefity. V následujících tabulkách jsou uvedeny podrobné kalkulace mzdových nákladů.

Tab. č.10: Kalkulace mzdových nákladů pracovních pozic obsažených v personálním plánu (v Kč).

	1. spoluvlastník	2. spoluvlastník	Pomocný projektant	Projektant	Koordinátor	Účetní
Hrubá mzda	33300	28860	18870	22200	25530	19980
Čistá mzda	30000	26000	17000	20000	23000	18000
Superhrubá mzda	44622	38672	25286	29748	34210	26773
Příspěvek na penzijní přípojištění	500	500	300	300	300	300
Příspěvek na závodní stravování (stravenky)	80	80	60	60	60	60
Celkové náklady zaměstnava tele	41866	36356	23749	27881	32013	25126

(Zdroj: vlastní)

Celkové mzdové náklady podniku v jednotlivých etapách jsou v následující výši:

Tab. č.11: Celkové osobní náklady podniku (v Kč).

	0-1 rok	1-3 rok	3-5 rok	5 -
Celkové měsíční náklady	69958	101971	159110	163242
Celkové roční náklady	839496	1223652	1909320	1958904

(Zdroj: vlastní)

4.4 Návrh obchodního a marketingového plánu

Z analýz vyplývají pozitivní poznatky v této oblasti, především co se týče konkurenčního a právního prostředí. Svým způsobem je pozitivním výstupem i fakt, že podnikatel doposud nevyužívá v žádné formě marketingovou komunikaci k oslovení potenciálních klientů a přesto jeho příjmy převyšují výdaje a mají z roku 2009 na rok 2010 rostoucí trend a z roku 2010 na rok 2011 přibližnou výši, když započteme neuhrazenou pohledávku. Tato záležitost svědčí o bohatém klientském prostředí a o zájmu klientů o osvědčenou a kvalitní službu doporučenou známými. Silnou

stránkou podnikatele je tedy konkurenceschopnost jeho služeb, proto je potřeba se zaměřit na její udržení.

Mezi poznatky poukazující na negativní záležitosti provázející podnikatelskou činnost se řadí absence loga, jména, značky. Jejich tvorba po změně formy živnostenského podnikání jde ruku v ruce s tvorbou podnikových hodnot, podnikové filozofie a podnikové kultury. Proces tvorby výše zmíněných hodnot je dlouhodobý a měl by odrážet podnikové cíle a jeho poslání.

K podstoupení co nejnižšího rizika v rozvoji podnikatelské činnosti bude doporučeno postupné realizování obchodních sdělení na předem určených distribučních kanálech. Oblast reklamy a marketingu je velmi nákladná, a proto je potřeba stejně jako personální plán, obchodní plán rozplánovat na etapy a náklady na tuto oblast rozprostřít v horizontu 5 let. Při sestavování obchodního a marketingového plánu je potřeba vzít také v úvahu výstupy, které budou následovat po realizaci jakékoliv marketingové kampaně. Nežádoucím jevem by mohlo být i zahlcení projekty po masivní marketingové kampani. Kvalita a profesionalita by mohla být v takovém případě ohrožena, tedy to, na čem je postavena konkurenceschopnost podnikatele.

Období 0-1 roku podniku – tzv. přípravný rok

V prvním roce podniku by měla být obecně největší pozornost věnována práci na navazování nových obchodních vztahů a vyhledávání nových obchodních příležitostí. A to jak aktivní činností – osobní komunikací s potenciálními klienty, tak pasivní činností – tvorba podnikových webových stránek, atp.

Obchodní a marketingová aktivita

Aktivní přístup

2. společník ve své činnosti by měl většinu času věnovat:

- práce na tvorbě webových stránek a celkové marketingové komunikaci na internetu
- aktivní vyhledávání obchodních příležitostí a tvorba individuální nabídky
- osobní oslovení vytypovaných firem, či fyzických osob

Pasivní přístup

- tvorba loga a firemní značky
- tvorba podnikových dokumentů – jednotný formát všech výstupů podniku
- tvorba smluv, komunikace s právníkem
- příprava akčních nabídek
- příprava marketingových kampaní

Nabízené služby

Podnik plynule naváže na služby nabízené v době živnostenského podnikání. V důsledku zprovoznění webových stránek a aktivnímu obchodnímu přístupu lze očekávat zvýšení počtu projektů. Tento stav je žádoucí a ze strany 1. společníka – návrháře proveditelný. v letech 2010 a 2011 čerpal pracovní fond cca do 35% standardní osmihodinové pracovní doby (v důsledku prezenční školní docházky).

Nelze však v tomto přípravném roce uvažovat o rozšíření nabídky služeb o dozor nad fyzickou realizací projektu. Toto rozšíření bude realizováno v dalším období od 3 do 5 roku podniku a přípravě tohoto rozšíření bude věnován delší časový úsek, aby i první služby tohoto typu proběhly hladce a na profesionální úrovni.

Přehled nabízených služeb viz tabulka č.1 (Tab. č.1).

Kalkulace nákladů v tomto období:

Podnik plynule naváže na stávající již vytvořené zázemí.

Tab. č.12: Kalkulace nákladů na období 0-1 rok podniku (v Kč).

Položka	Jednorázový náklad	Pravidelný měsíční náklad
Kancelářské potřeby		830
Cestovní náklady		600
Telefon, internet		3800
Webové stránky	15000	25
Konzultace s právníkem	8000	
Náklady prvního roku celkem	86060	

(Zdroj: vlastní)

Období 1-3 roku podniku – tzv. období realizací marketingových projektů

V tomto roce je v důsledku realizací větších marketingových kampaní očekáván přírůstek klientů a projektů, proto v tomto roce bude přijata pomocná pracovní síla na plný úvazek na pozici Pomocného projektanta.

Obchodní a marketingová aktivita

V tomto období budou realizovány připravené marketingové kampaně a rozšířeny komunikační kanály – kromě internetu, reklama v tramvajích a reklamní panely na městských stožárech veřejného osvětlení.

Nabízené služby

V tomto období podnik rozšíří svou nabídku služeb o zprostředkování specifické formy reklamy výrobním společností. Jde o samostatný projekt, který nesouvisí s dosavadními nabízenými službami. v tomto období bude věnována pozornost přípravě projektu a jeho realizaci.

Kalkulace nákladů v tomto období:

Tab. č.13: Kalkulace nákladů na období 1-3 rok podniku (v Kč).

Položka	Jednorázový náklad	Pravidelný měsíční náklad
Kancelářské potřeby		1300
Cestovní náklady		600
Telefon, internet		3800
Webové stránky (2)	15000	50
Konzultace s právníkem	10000	
Reklama v tramvajích		11232
Reklama na stožárech	2000	3900
Náklady na rok	48157	
Náklady za období celkem	96314	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Období 3-5 roku podniku – tzv. období rozšiřování

V tomto období se stávající nabídka služeb rozšíří o další úroveň – zajištění realizace navržených projektů. K tomuto účelu bude přijat další pracovník na pozici Projektový a stavební koordinátor, který tuto oblast bude zajišťovat. Celková nabídka služeb včetně nabízeného rozsahu je uvedena v následující tabulce (Tab. č.14).

Obchodní a marketingová aktivita

V tomto období se podnik zaměří na přesné zacílení předem stanoveného segmentu klientů. Do této chvíle se podnik prezentoval ve všeobecnosti, aby se dostal do podvědomí lidí, nicméně pro oslovení většího počtu lidí je potřeba blíže specifikovat a mířit reklamní a marketingová sdělení.

V první fázi podnik zacílí na střední až vyšší třídu, kteří rekonstruují nebo staví a mají zájem o nadstandardní služby. Chtějí mít byt či dům navržen od odborníka, chtějí individuální přístup a chtějí design a svůj vkus skloubit dohromady. Tento segment by měl tvořit ve výsledku největší poměr projektů.

V tomto období také podnik spojí službu zprostředkování reklamy výrobním podnikům se svou hlavní činností a bude ji aktivně nabízet při práci na projektech.

Nabízené služby:

Tab. č.14: Nabídka služeb v období 3-5 roku podniku.

Objekt	Rozsah I.	Rozsah II.	Rozsah III.	Rozsah IV.	Rozsah V.
Byt	Poradenství	Vizualizace návrhu	Vizualizace s odkazy na jednotlivé prvky	Dozor	Zajištění realizace projektů dodavateli
Stavba	Poradenství	Vizualizace návrhu	Vizualizace s odkazy na jednotlivé prvky	Dozor	Zajištění realizace projektů dodavateli
Pozemek	Poradenství	Rozkreslení	Vizualizace		
Socha	Vizualizace	Podklady pro výrobu			
Fasáda	Vizualizace				
Sítě	Zaměření	Překreslení vč. změny			
Zprostředkovatelství reklamy	x	x			

(Zdroj: vlastní)

Základní přehled služeb je v tabulce rozšířen o sloupec s V. rozsahem.

Kalkulace nákladů v tomto období:

Tab. č.15: Kalkulace nákladů na období 3-5 rok podniku (v Kč).

Položka	Jednorázový náklad	Pravidelný měsíční náklad
Kancelářské potřeby		3500
Cestovní náklady		600
Telefon, internet		3800
Webové stránky		50
Konzultace s právníkem	5000	
Reklama v tramvajích		11232
Reklama na stožárech		3900
Reklama v rádiu	5000	40000
Náklady na rok	766984	
Náklady za období celkem	1533968	

(Zdroj: vlastní)

Období 5 roku a dalších let podniku – tzv. období stability

V pátém roce podnik zhodnotí výstupy z jednotlivých marketingových sdělení a její efektivitu zhodnocením nárůstu klientů a typů projektů. Dle těchto výsledků upraví, popř. rozšíří podnikovou reklamní komunikaci.

V těchto letech by měl podnik zhodnotit rozšíření způsobu vypracování projektů. Je možné zvolit další zacílení na segment klientů střední a nižší třídy, kteří mají zájem o služby architekta a bytového designéra, ale kritérium v jejich rozhodování, zda jít touto cestou návrhu interiéru hraje cena. Je možné některé procesy zjednodušit a vypracovat nabídku služby šitou na míru tomuto segmentu, tak aby finančně byla pro ně nabídka zajímavá, ale pořád si držela požadovanou úroveň výstupu. Zde je možné uvažovat o menší míře individuálního přístupu a méně detailního zpracování. Přesto ve výstupu bude reálný návrh řešení bytové jednotky spolu s barevným zpracováním a požadavky klientů na praktičnost rozvržení nábytku a zařízení.

V těchto letech je také potřeba sledovat konkurenci, konkurenční nabídky a sledovat intenzivně možnosti nových technologií. Je zde také potřeba sledovat požadavky klientů a aktuálnost nabízených služeb a upravovat na základě takových zjištění své portfolio služeb.

4.5 Návrh finančního plánu

V předchozích letech si podnikatel navzdory k omezením ve své činnosti vedl tak, že příjmy měly rostoucí charakter a výdaje klesající charakter. Na konci roku 2009 a 2010 neevidoval žádnou nesplacenou pohledávku, nicméně na konci roku 2011 evidoval nesplacenou pohledávku ve výši 70000,-. Doba obratu pohledávek z obchodního vztahu za tento rok činí v průměru 78,5 dnů.

Podnikatel nevyužil ke své činnosti financování z cizích zdrojů. Koeficient samofinancování je tedy 1.

Podnikatel plynule naváže na současnou živnostenskou činnost a v prvním přípravném roce spolu s 2. společníkem budou pracovat z domova pro úsporu nákladů. Podle hospodářských výsledků v dalších letech bude rozhodnuto, zda se podnik přesune

sídlem do podnájmu nebo koupí vlastní sídlo. Pro podstoupení co nejnižšího rizika v prvních 5 letech podnik zvolí možnost pronájmu kancelářských prostor.

Rozdělení hlasovacích práv a podílu vlastnictví na podniku je doporučeno následovně:

- 1. společník – návrhář: 60% (Vklad ve výši 120000,- Kč),
 - 2. společník – jednatel: 40% (Vklad ve výši 80000,- Kč),
- pro celkový základní kapitál 200000,- Kč.

1. společník učiní vklad v následující formě a výši:

- automobil v tržní hodnotě 120000,- Kč,
- PC a jeho součásti v tržní hodnotě 45000,- Kč,
- software v hodnotě 320000,- Kč.

2. společník vloží do podniku minimální vklad ve výši 80000,- Kč.

Tab. č.16: Zahajovací rozvaha (v Kč).

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	485000	Vlastní kapitál	565000
Oběžný majetek	80000		
CELKEM	565000	CELKEM	565000

(Zdroj: vlastní)

4.5.1 Plánová výsledovka

V prvé řadě je potřeba naplánovat tržby na základě odhadu s přihlédnutím na vývoj tržeb v předchozích letech živnostenského podnikání.

4.5.1.1 PLÁNOVÉ TRŽBY

Tab. č.17: Příjmy v období 2009-2011 a plánové výnosy (v tis. Kč).

	2009	2010	2011	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Příjmy	x	x	x					
Průměrné příjmy	x	x	x					
Plánové výnosy				900	1600	2000	2600	3200

(Zdroj: vlastní)

1. rok

Při výpočtu plánových výnosů byla zohledněna produktivita podnikatele za předchozí období, přičemž bylo přihlédnuto k omezení činnosti v letech 2010-2011, kde pracovní vytíženost podnikatele byla v průměru cca 55 pracovních hodin za měsíc.

Tento fakt byl porovnán s rokem 2009, kdy zahájil podnikatel svou činnost.

Dále bylo přihlédnuto k obchodnímu a marketingovému plánu a z něj k vyplývající obchodní aktivitě 2. společníka. Jeho činnost by měla přivést projekty alespoň o objemu 200000,- za tento první rok.

2. rok

V druhém roce je uvažována produktivita a objem práce nové pracovní síly Pomocného projektanta, která se v tomto roce bude zaučovat, a proto je kalkulováno s postupným zvyšováním efektivnosti práce, což je zohledněno při výpočtech plánového zisku i ve 3. roce. Objem zakázek je uvažován v dostačujícím množství pro obě pracovní síly vzhledem k realizacím přiměřeného počtu a intenzity obchodního sdělení.

3. rok

Ve třetím roce je uvažována efektivnost práce Pomocného projektanta a dále je zde započítán i zisk ze samostatné vedlejší činnosti zprostředkovatelství reklamy výrobním podnikům.

4. rok

Plánové zisky 4. roku zohledňují další přírůstek pracovní síly na pozici Projektového a stavebního koordinátora a tím rozšíření nabídky služeb o významný V. rozsah – zajištění realizace projektů. Je potřeba ale brát v úvahu možné omezení pracovní kapacity v tomto roce, která zůstává stejná, jako v minulých letech a také to, že pracovník a procesy tohoto nového rozsahu, ještě nebudou zcela zaběhnuté.

5. rok

V důsledku zefektivnění všech procesů a v důsledku realizace obchodního zacílení na větší okruh lidí – střední a nižší třídu, je zde zisk navýšen oproti předchozímu roku. Zjednodušení vypracování projektů a tím zvýšení počtu vypracovaných projektů je zde kalkulován přírůstek zisku meziročně alespoň o 600000,- Kč.

4.5.1.2 PLÁNOVÉ NÁKLADY

Plánové náklady se sestávají z jednotlivých plánových rozpočtů nákladů dílčích plánů – personálního, obchodního a marketingového a v prvním roce zahajovacích nákladů. Dále je potřeba vzít v úvahu všechny ostatní náklady nezahrnuté v dílčích plánech jako jsou náklady na pořízení majetku, náklady na pronájem nebo splácení podnikatelského úvěru, náklady na údržbu nemovitosti, zálohy na energie, atp. (Srpová, 2010)

Tab. č.18: Přehled zřizovacích nákladů v 1. roce podniku (v Kč).

Položka	Výše nákladů
Notářské poplatky	3000
Výpis z rejstříku trestů	200
Výpis ze živnostenského rejstříku	3000
Odměny za právní služby	10000
Pracovní cesty	3000
Celkem	19200

(Zdroj: vlastní)

Tab. č.19: Přehled plánových výdajů v období prvních 5 let podniku (v Kč).

Plánové náklady 1. roku podniku	
Zřizovací náklady	19200
Personální náklady	839496
Marketingové a obchodní náklady	86060
Ostatní náklady	10000
Celkové náklady	954756
Plánové náklady 2. roku podniku	
Personální náklady	1223652
Marketingové a obchodní náklady	48157
Ostatní náklady	191100
Celkové náklady	1462909
Plánové náklady 3. roku podniku	
Personální náklady	1223652
Marketingové a obchodní náklady	48157
Ostatní náklady	263100
Celkové náklady	1534909

Plánové náklady 4. roku podniku	
Personální náklady	1909320
Marketingové a obchodní náklady	766984
Ostatní náklady	315200
Celkové náklady	2991504
Plánové náklady 5. roku podniku	
Personální náklady	1909320
Marketingové a obchodní náklady	766984
Ostatní náklady	265200
Celkové náklady	2941504

(Zdroj: vlastní)

Celkové plánové náklady v prvním roce se stávají součtem zřizovacích nákladů a nákladů na jednotlivé dílčí plány podniku.

Do celkových nákladů v 1-5 roce jsou zde zahrnuty i ostatní náklady, které se skládají ze všech ostatních nákladů, které podnik vynakládá ke své podnikatelské činnosti. Struktura a výše jednotlivých položek ostatních nákladů v jednotlivých letech je uvedena v následující tabulce (Tab. č.20).

Tab. č.20: Rozpoložkování a vyčíslení ostatních nákladů v 2-5 roce podniku (v Kč).

Rok	Skupina	Položka	Výše (rok)
2.	Náklady na finanční produkty	Podnikatelský účet	2400,-
		Kreditní karta s úvěrovým rámcem 100000,-	600,-
		Pojištění auta	12000,-
		Pojištění majetku	2500,-
	Náklady na pořízení majetku	PC a jeho potřebné součásti	50000,-
		Nábytek	15000,-
		Zázemí	3000,-
	Nájem	Pronájem kancelářských prostor	90000,-
	Režie	Zálohy na energie	4000,-
	Náklady na reprezentaci	Káva, čaj, atd.	1600,-
	Ostatní	Ostatní	10000,-
Celkem			191100

3.	Náklady na finanční produkty	Podnikatelský účet	2400,-
		Kreditní karta s úvěrovým rámcem 100000,-	600,-
		Pojištění auta	12000,-
		Pojištění majetku	2500,-
	Nájem	Pronájem kancelářských prostor	90000,-
	Režie	Zálohy na energie	4000,-
	Náklady na reprezentaci	Káva, čaj, atd.	1600,-
	Náklady na externího partnera	Platba za realizaci modelů v rámci zprostředkovatelské činnosti podniku	140000,-
	Ostatní	Ostatní	10000,-
Celkem			263100,-

4.	Náklady na finanční produkty	Podnikatelský účet	2400,-
		Kreditní karta s úvěrovým rámcem 100000,-	600,-
		Pojištění auta	12000,-
		Pojištění majetku	3500,-
	Náklady na pořízení majetku	2 ks PC a jeho potřebné součásti	40000,-
		Nábytek	10000,-
	Nájem	Pronájem kancelářských prostor	90000,-
	Režie	Zálohy na energie	4000,-
	Náklady na reprezentaci	Káva, čaj, atd.	2700,-
	Náklady na externího partnera	Platba za realizaci modelů v rámci zprostředkovatelské činnosti podniku	140000,-
	Ostatní	Ostatní	10000,-
Celkem			315200,-

5.	Náklady na finanční produkty	Podnikatelský účet	2400,-
		Kreditní karta s úvěrovým rámcem 100000,-	600,-
		Pojištění auta	12000,-
		Pojištění majetku	3500,-
	Nájem	Pronájem kancelářských prostor	90000,-
	Režie	Zálohy na energie	4000,-
	Náklady na reprezentaci	Káva, čaj, atd.	2700,-
	Náklady na externího partnera	Platba za realizaci modelů v rámci zprostředkovatelské činnosti podniku	140000,-
	Ostatní	Ostatní	10000,-
Celkem			265200,-

(Zdroj: vlastní)

4.5.1.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK A DAŇ Z PŘÍJMU

Hospodářský výsledek je určen výpočtem, ve kterém od výnosů odečítáme náklady. Vzhledem k tomu, že jsou v nákladech zahrnuty i takové položky, které nejsou daňově uznatelnými náklady, je potřeba tento hospodářský výsledek před zdaněním o ně upravit. Z takto upraveného hospodářského výsledku dostaneme v našem případě základ daně, ze kterého je možno již vypočítat výslednou daňovou povinnost podniku. V případě, že hospodářský výsledek vyjde záporný, výsledná daňová povinnost je nulová a v dalším roce je možné tuto ztrátu uplatnit jako odčitatelnou část základu daně.

Odčitatelné položky

Mezi odčitatelné položky se v tomto případě řadí náklady na reprezentaci a rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy. Nárok na uplatnění daňových odpisů vzniká u samostatných movitých věcí (auto, PC, nábytek) po překročení 40000,- Kč výše vstupní ceny hmotného majetku a 60000,- Kč nehmotného majetku. Je vhodné pro tvorbu účetních odpisů zvolit stejný limit.

Výpočet daňových odpisů

Majetek je pro výpočet daňových odpisů třeba nejprve zařadit do odpisové skupiny dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a stanovit tak dobu odpisování. PC patří do odpisové skupiny č. 1, podnik jej tedy bude rovnoměrně odpisovat 3 roky, auto patří do odpisové skupiny č. 2, podnik ho tedy bude odpisovat 5 let a software, který se bude odepisovat 36 měsíců. V následujících tabulkách jsou vyčísleny daňové odpisy majetku podniku.

Tab. č.21: Výpočet daňových odpisů PC pořízeného v 1. roce (v Kč).

Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
1	45000	9000	36000
2		18000	18000
3		18000	0

(Zdroj: vlastní)

Tab. č.22: Výpočet daňových odpisů auta pořízeného v 1. roce (v Kč).

Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
1	120000	13200	106800
2		26700	80100
3		26700	53400
4		26700	26700
5		26700	0

(Zdroj: vlastní)

Tab. č.23: Výpočet daňových odpisů software pořízeného v 1. roce (v Kč).

Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
1	320000	106667	213333
2		106667	106666
3		106666	0

(Zdroj: vlastní)**Tab. č.24: Výpočet daňových odpisů PC pořízeného ve 2. roce (v Kč).**

Rok	Vstupní cena	Odpis	Zůstatková cena
1	50000	10000	40000
2		20000	20000
3		20000	0

(Zdroj: vlastní)

V následující tabulce jsou daňové odpisy srovnány s účetními a vyčísleny odčitatelné položky.

Tab. č.25: Účetní, daňové odpisy majetku podniku a odčitatelné položky (v Kč).

Majetek	Rok	Daňové odpisy	Účetní odpisy	Odčitatelná položka
1. PC	1	9000	15000	+ 6000
	2	18000	15000	- 3000
	3	18000	15000	- 3000

Auto	1	13200	24000	+ 10800
	2	26700	24000	- 2700
	3	26700	24000	- 2700
	4	26700	24000	- 2700
	5	26700	24000	- 2700

Software	1	106667	106667	0
	2	106667	106667	0
	3	106666	106666	0

2. PC	1	10000	16667	+ 6667
	2	20000	16667	- 3333
	3	20000	16666	- 3334

(Zdroj: vlastní)

V následující tabulce (Tab. č.26) je vyčíslen hospodářský výsledek a daň z příjmu za jednotlivé roky.

Tab. č.26: Přehled daně z příjmů v jednotlivých letech (v Kč).

Výpočet	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	900000	1600000	2000000	2600000	3200000
- Náklady	615423	1575243	1697243	3032170	2965504
Hospodářský výsledek	284577	24757	302757	-432170	234496
§23-25 - Odčitatelné položky	0	5700	9033	0	6034
§23-25 + Odčitatelné položky	17800	8267	1600	2700	2700
1. Základ daně	302377	27324	295324	-429470	231162
§34 Ztráta z min. let	0	0	0	0	-231162
2. Základ daně	302000	27000	295000	0	0
§21 Daň	57380	5130	56050	0	0
Zisk po zdanění	244620	21870	238950	-429470	231162

(Zdroj: vlastní)

Ve čtvrtém roce, kdy došlo k zápornému výsledku hospodaření, byla vykázána celková ztráta v hodnotě 432170,- Kč. V tomto roce je možné přerušit uplatňování daňových odpisů až na dobu, kdy bude vykázán kladný hospodářský výsledek. v 5. roce je 2. základ daně také nulový z důvodu uplatnění ztráty z předchozího roku jako odčitatelné části od základu daně do výše hospodářského výsledku. Zbytek neodečtené ztráty ve výši 201008,- Kč ze 4. roku lze doodečíst max. do 5- ti let. (Kalouda, 2011; Šiman, Petera, 2010)

4.5.1.4 PŘEROZDĚLENÍ ZISKU PO ZDANĚNÍ

V návaznosti na stanovené vize a cíle podnikatele a zákonných podmínek se bude zisk po zdanění přerozdělovat následujícím způsobem:

Tab. č.27: Přehled přerozdělování zisku po zdanění (v Kč).

Rok	Položka	Výše	Konkrétní výše v jednotlivých letech
1.	Zisk po zdanění		244620
	Zákonný rezervní fond	Do 10% ZK (v prvním roce 20% zisku po zdanění)	38500
	Sociální fond	15% ze zisku po zdanění	36693
	Navýšení ZK	Zbývajících část	169427
2.	Zisk po zdanění		21870
	Zákonný rezervní fond		0
	Sociální fond	15% ze zisku po zdanění	3281
	Navýšení ZK	Zbývajících část	18589
3.	Zisk po zdanění		238950
	Zákonný rezervní fond		0
	Sociální fond	15% ze zisku po zdanění	35843
	Navýšení ZK	Zbývajících část	203107
4.	Zisk po zdanění		0
	Zákonný rezervní fond		0
	Sociální fond	15% ze zisku po zdanění	0
	Navýšení ZK	Zbývajících část	0
5.	Zisk po zdanění		231162
	Zákonný rezervní fond		46232
	Sociální fond	15% ze zisku po zdanění	34674
	Navýšení ZK	Zbývajících část	150255

(Zdroj: vlastní)

V případě nedostatku finančních prostředků z důvodu ztráty ve 4. roce, je možné využít finančních prostředků uložených k těmto účelům v Zákonném rezervním fondu a také finančních prostředků uložených na běžném účtu, které navýšily v předchozích letech Základní kapitál. Je možné také uvažovat o žádost o podnikatelský úvěr.

Toto přerozdělení zisku po zdanění vychází ze zvolených strategií a z vizí a cílů podnikatele, popř. zákonných podmínek. Podmínky tvorby Sociálního fondu a jeho čerpání je potřeba zakotvit do společenské smlouvy. Zřízení tohoto Sociálního fondu vychází z personálního plánu. (Kalouda, 2011; Soukupová, 2008; Děrgel, 2006)

4.5.2 Plánová rozvaha

Při plánování rozvahy je potřeba vycházet ze všech předchozích již naplánovaných údajů, tzn. zahajovací rozvaha, odpisy, výsledek hospodaření a rozdělení zisku po zdanění. Použití těchto informací však není úplné pro vytvoření plánové rozvahy. Je potřeba zvolit metodu pro odvození zbývajících částí rozvahy. (Šiman, Petera, 2011)

Konkrétní plánová rozvaha vypracovaná na období plánu (tj. 1-5 roku) je uvedena v příloze č. 4 této bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že je tato plánová rozvaha tvořena na úrovni předpokladů vycházejících z výsledků analytické části a z představ podnikatele, je položena v jednotlivých položkách rozvahy ke srovnání s průměrnými oborovými hodnotami pro zpětnou vazbu o případné míře odchylky plánů od těchto oborových hodnot.

Návrh plánové rozvahy byl vytvořen na straně aktiv i pasiv z dílčích plánů a především také ze strategií specifikovaných v úvodu návrhové části. Struktura aktiv se odvíjí od navrhnuté výše a množství majetku splňujících zařazení do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zvolených odpisových plánů a z oběžných aktiv.

Struktura pasiv se odvíjí především od plánových nákladů, kterým je podrobně věnována kapitola 5.5.2 Plánové náklady. Dále od plánových tržeb a výpočtu výnosu po zdanění. v neposlední řadě od navrhnuté strategie přerozdělování zisku.

4.5.3 Plánové cash-flow

Plánové cash-flow zpracované v následující tabulce (Tab. č.28) vychází z počátečního stavu krátkodobého finančního majetku v každém ze sledovaných let. Výpočet je prováděn ve všech letech shodným způsobem a to takovým, ve kterém jsou připočteny k počátečnímu stavu krátkodobého finančního majetku objem plánových tržeb, odečtena suma nákladů a následně je tento rozdíl upravován o náklady, které jsou sice zahrnuty v plánové sumě nákladů na daný rok, nicméně nezaplaceny. Jde především o náklady v posledním měsíci roku, u kterých je pravděpodobné, že budou uhrazeny až v následujícím roce. V cizích zdrojích je také zahrnuta úvaha o využívání kreditní karty

jako okamžité možnosti využití finančních prostředků a to také z důvodu možné efektivity nakládání s vlastními zdroji (vlastní zdroje je místo použití možné zhodnotit).

Tab. č.28: Plánové cash-flow v 1-5 roce podniku (v Kč).

Plánové cash-flow					
Peněžní tok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Stav oběžného majetku min. období	80000	115218	246719	703154	342140
Plánové tržby	900000	1600000	2000000	2600000	3200000
Celkové plánové náklady	-954756	-1462909	-1534909	-2991504	-2941504
Neuhrazené náklady běžného období	89974	141764	138238	224778	214360
Uhrazené náklady z min. období	0	-89974	-141764	-138238	-224778
Zaplacení daně z min. období	0	-57380	-5130	-56050	0
Konečný stav oběžného majetku	115218	246719	703154	342140	628718

(Zdroj: vlastní)

4.6 Zhodnocení navržené změny a její případná rizika

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pro vypracování reálného a potenciálně úspěšného podnikatelského plánu, je krom důsledného propracování strategie a dílčích plánů potřeba stavět na dobrém základě, který poskytují výstupy kritické analýzy současné situace a to nejen z pohledu způsobu vedení podnikatelské činnosti, ale hlavně také situace a širších vztahů, ve kterých se podnikatel nachází.

Z této zásady jsem při práci na bakalářské práci vycházela a vypracovala jsem na základě výsledků z kritické analýzy vývoj, který v tomto konkrétním případě vychází z neutrální prognózy plánových tržeb.

Pokud se podnikatel rozhodne změnu realizovat, je však důležité, aby vzal v potaz rizika, která mohou v průběhu podnikání nastat, přestože tento navržený způsob změny formy podnikání je velmi pozvolný a nezahrnuje nutné vytváření dlouhodobých závazků a financování cizími zdroji.

Mezi případná rizika navržené změny formy živnostenského podnikání lze řadit:

Negativní vývoj tržeb v důsledku menších objemů obchodů, než bylo naplánováno

- neefektivně provedeno zacílení a marketing,
- menší nebo méně efektivnější aktivita 2. společníka ve věci obchodního zastupování společnosti,
- cenová politika neodpovídá představám klientů a neupravuje se flexibilně,
- ekonomika ČR, popř. eurozóny ovlivňuje pro podnikatelskou činnost negativně chování spotřebitelů, atp.,
- opatření lze spatřovat ve zkvalitnění práce 2. společníka a zvýšení efektivnosti vynakládání marketingových nákladů, popř. také sledovat vývoj ekonomiky a nálady spotřebitelů a pružně reagovat na požadavky trhu (také sledování konkurence).

Špatná platební morálka klientů a dlouhá doba obratu pohledávek oproti době obratu závazků

- je reálně možné, že přestože splatnost faktur bude závazně nastavena na určité období, budou vznikat v platbách klientů prodlevy větší, než jsou naplánované – tento fakt je přirozený v případě, že doba splatnosti nepřesáhne hranici, za kterou existuje možné riziko nedobytnosti pohledávky; z toho vyplývá nutnost věnování pozornosti správnosti uzavíraným smlouvám a také přihlédnutí v individuálních případech uzavíraných obchodů k případné platební historii a důvěryhodnosti klienta;

- opatření lze zavést ve formě záloh vyplácených před prací či dokončením projektu nebo pro udržení dobré likvidity podniku je možné do určité míry a v rámci možností prodloužit dobu splatnosti závazků vzhledem k době splatnosti pohledávek.

Nedostačující pracovní kapacita v navržené sestavě

- možný je také scénář, který se odchyluje od navrženého, kdy majitel podniku nebude moci věnovat celý odhadnutý pracovní fond v tomto podnikatelské plánu práci na projektech, a proto může vznikat nepřiměřené pracovní zatížení na pomocného projektanta, v horším případě může dojít k neplnění předem stanovených termínů dokončení projektu,

- pro zajištění plynulého chodu zpracovávání zakázek je dobré uvažovat o navázání pracovních vztahů s dalšími externími projektanty, nejlépe studenty, kteří jsou flexibilní a levnější pracovní silou.

Zhodnocení proveditelnosti změny

Navržená změna vychází z reálné situace a stavu podnikatelské činnosti živnostníka. Dále také vychází z užších a širších vztahů podnikatelské činnosti vzhledem k prostředí, ve kterém je provozována. Toto prostředí bylo detailně analyzováno a spolu s reálným stavem podnikatelské činnosti tvoří stěžejní podklad pro zpracování navržené změny.

Neméně důležitým podkladem pro tvorbu návrhu změny byl hlas samotného podnikatele, který do práce vložil vlastní vize a cíle tak, aby navržená změna nejen

naplnila vytyčené cíle bakalářské práce, ale také osobní a obchodní cíle podnikatele, který za tímto účelem poskytl svá data ke zpracování.

Bakalářská práce by měla sloužit podnikateli jako mustr k úspěšnému podnikání a měla by udávat, jak dělat správné věci.

Na podnikateli však je, aby tyto správné věci dělal správně a byl úspěšný.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změnu formy podnikání živnostníka tak, aby mohl využít existující mezery na trhu a obchodní příležitosti.

Bakalářská práce, zabývající se výše zmíněnou změnou, byla postavena na informacích přímo získaných od živnostníka ať už v písemné či ústní podobě. Tyto informace spolu s dalšími všeobecnými informacemi širších vztahů byly rozebrány v Analytické části a sloužily jako podklad pro vypracování změny v Návrhové části.

Hlavní částí bakalářské práce je Návrhová část, která je postavena na určitém předpokladu vývoje tržeb v dalších 5- ti letech po změně formy podnikatelské činnosti. Při sestavování odhadu vývoje tržeb jsem vycházela z historie podnikatele a z příjmů, které vykázal. Předložený vývoj tržeb by měl být spodní hranicí při odvozování z historických výsledků, tedy by se mohlo jednat o odhad neutrálního vývoje tržeb. Nelze předpokládat, že se při realizaci návrhu odhadnutý objem tržeb věrně naplní.

Naopak, je nutné zdůraznit, že návrh na změnu formy podnikatelské činnosti zdaleka nepokryl všechna možná rizika, která podnik může potkat a stejně tak všechny existující příležitosti, které podnik v průběhu své podnikatelské činnosti může využít. Nejzásadnějším rizikům a opatřením se věnuje část kapitoly zhodnocující Návrhovou část.

Za předpokladu negativnějšího vývoje tržeb, než je naplánováno, má přesto předkládaná změna svůj význam z hlediska rozšíření kompetencí a rozšíření si produktového portfolia, které v budoucnu může podniku zajistit stabilnější pozici na trhu a budoucí zisky. Je zřejmé, že i bez vypracování této bakalářské práce by podnikatel mohl změnu realizovat, protože rozšíření podnikatelské činnosti má v plánu uskutečnit.

Věřím však, že s využitím informací a postupů popsanych v této práci, bude cesta podnikatele za změnou a jejím požadovaným výstupem efektivnější a méně riziková. Proto vytyčené cíle považuji za splněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Základní literatura

1. COVEY, R.S. *7 návyků opravdu efektivních lidí*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2010. 339 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
2. DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
3. DRDLA, M. a RAIS, K. *Řízení změn ve firmě. Reengineering*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
4. KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
5. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN: 80-7179-453-8.
6. KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-251-1605- 0.
7. KOTLER, P. *Marketing*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN: 80-247-0513-3.
8. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha : PB tisk, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.

10. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.

11. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

12. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti podnikatelů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

13. STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

14. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

15. ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie v praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

16. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Zákony

1. Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991

2. Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991

3. Zákon č.360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě ze dne 7. května 1992

4. Zákon č.568/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 10. července 1992

5. Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991

6. Nařízení komise (ES) č. 70/2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům ze dne 12. ledna 2001

Internet

1. Děrgel, M. *Fondy*. [online]. 2006 [citováno 11. 5. 2012]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d221v197-fondy/>.

2. Soukupová, K. *Právo společníků podílet se na zisku není neomezené*. [online]. 2008 [citováno 11.5.2012]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pravo-spolecniku-podilet-se-na-zisku/>.

3. Zikmund, M. *Kde se vzala a k čemu je SWOT analýza*. [online]. 2010 [citováno 25.5.2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

4. Zikmund, M. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. 2011 [citováno 14. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

SEZNAM TABULEK

Tab. č.1: Stručný přehled nabídky služeb.

Tab. č.2: Přehled základních výdajů na technické vybavení pro podnikatelskou činnost (v Kč).

Tab. č.3: Výdaje podnikatelské činnosti (v Kč).

Tab. č.4: Příjmy z podnikatelské činnosti (v Kč).

Tab. č.5: Přehled konkurentů v daném odvětví v Brně.

Tab. č.6: Shrnutí nejdůležitějších poznatků z vnějších makroekonomických analýz.

Tab. č.7: Shrnutí nejdůležitějších poznatků z vnitřních analýz.

Tab. č.8: Personální plán v období 0 – 3 roky.

Tab. č.9: Popis jednotlivých pracovních pozic v roce 0-5 let od založení podniku.

Tab. č.10: Kalkulace mzdových nákladů pracovních pozic obsažených v personálním plánu (v Kč).

Tab. č.11: Celkové osobní náklady podniku (v Kč).

Tab. č.12: Kalkulace nákladů na období 0-1 rok podniku (v Kč).

Tab. č.13: Kalkulace nákladů na období 1-3 rok podniku (v Kč).

Tab. č.14: Nabídka služeb v období 3-5 roku podniku.

Tab. č.15: Kalkulace nákladů na období 3-5 rok podniku (v Kč).

Tab. č.16: Zahajovací rozvaha (v Kč).

Tab. č.17: Příjmy v období 2009-2011 a plánové výnosy (v tis. Kč).

Tab. č.18: Přehled zřizovacích nákladů v 1. roce podniku (v Kč).

Tab. č.19: Přehled plánových výdajů v období prvních 5 let podniku (v Kč).

Tab. č.20: Rozpoložkování a vyčíslení ostatních nákladů v 2-5 roce podniku (v Kč).

Tab. č.21: Výpočet daňových odpisů PC pořízeného v 1. roce (v Kč).

Tab. č.22: Výpočet daňových odpisů auta pořízeného v 1. roce (v Kč).

Tab. č.23: Výpočet daňových odpisů software pořízeného v 1. roce (v Kč).

Tab. č.24: Výpočet daňových odpisů PC pořízeného ve 2. roce (v Kč).

Tab. č.25: Účetní, daňové odpisy majetku podniku a odčitatelné položky (v Kč).

Tab. č.26: Přehled daně z příjmů v jednotlivých letech (v Kč).

Tab. č.27: Přehled přerozdělování zisku po zdanění (v Kč).

Tab. č.28: Plánové cash-flow v 1-5 roce podniku (v Kč).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č.1: Organizační schéma.

Obr. č.2: Peněžní tok v živnostenském podnikání.

Obr. č.3: Model změny.

Obr. č.4: Graf metody mašliček.

Obr. č.5: Spolupráce podnikatele s externisty a jeho význam.

Obr. č.6: Přehled příjmů a výdajů podnikatelské činnosti (v Kč).

Obr. č.7: Základní vztahy pro předpoklad úspěchu.

Obr. č.8: Schéma organizační struktury k počátku 5. roku.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Plánová rozvaha v období 1-5 roku.

Příloha č. 2: Ukázka přílohy k faktuře - základní.

Příloha č. 3: Ukázka přílohy k faktuře - rozšířená.

Příloha č. 4: Oceňovací standardy - interiérové návrhářství.

Příloha č. 1: Plánová rozvaha v období 1-5 roku.

PLÁNOVÁ ROZVAHA V 1-5 ROCE (v Kč)									
	Oborové hodnoty	Zahajovací rozvaha	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok		
AKTIVA CELKEM		565000	899594	973254	1208678	865748	1314954		
Dlouhodobý majetek	56%	485000	339333	226999	5%	64666	0%		0
Dlouhodobý nehmotný majetek		320000	320000	320000		320000	0		0
Oprávy		0	-106667	-213334	-320000	0	0		0
Dlouhodobý hmotný majetek		165000	165000	215000	215000	215000	215000		215000
Oprávy		0	-39000	-94667	-150334	-191000	-215000		-215000
Oběžná aktiva	44%	80000	560261	77%	746255	95%	1144012	97%	841748
Krátkodobé pohledávky	25%	0	445043	51%	499536	36%	440858	58%	499608
Krátkodobý finanční majetek	19%	80000	115218	25%	246719	58%	703154	40%	342140
									45%
									590218

PASIVA CELKEM		565000	899594	973254	1208678	865 748	1314954		
Vlastní kapitál	45%	565000	809620	85%	831490	89%	1070440	74%	640970
Základní kapitál	21%	565000	63%	565000	75%	734427	62%	753016	110%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	20%	0	0%	0	8%	75193	6%	78474	13%
Výsledek hosp. minulých let		0	0%	0	0%	0	0	0	-12%
Výsledek hosp. běžného účetního období	4%	0	27%	244620	2%	21870	20%	238950	-50%
Cizí zdroje	55%	0	10%	89974	15%	141764	11%	138238	26%
Dlouhodobé závazky	27%	0	0%	0	0%	0	0	0	0%
Krátkodobé závazky	25%	0	10%	89974	15%	141764	11%	138238	26%
Z obchodních vztahů		0	0	8005		15917		26267	
Zaměstnanci		0	0	46172		67301		67301	
Soc zabezpečení a zdravotního pojištění		0	0	23789		34670		34670	
Bankovní úvěry a výpomoci	8%	0	1%	12008	2%	23876	1%	10000	5%
									3%
									33150

(Zdroj: vlastní)

3.1. INTERIÉROVÁ TVORBA

3.1.0. Výkony a honoráře, uvedené v tomto dokumentu, jsou doporučenou pomůckou pro přípravu, návrh, projektování a zajišťování realizace interiérů. Výkony a honoráře pro interiérovou tvorbu se dělí na tyto části:

3.1.0.1. Atypické interiéry, pro něž se honoráře stanovují procentní sazbou z nákladů na realizaci.

3.1.0.2. Výkony, pro něž se honoráře stanovují hodinovou kalkulací.

3.1.0.3. Interiéry, řešené výběrem a vybavením hotových výrobků, pro něž se honoráře stanovují procentní sazbou nákladů na vybavení.

3.1.0.4. Výtvarná díla, pro něž se honoráře stanovují zvláštní dohodou.

3.1.1. Atypické interiéry

3.1.1.1. Podklady pro výpočet honoráře

3.1.1.1.1. Honorářem se rozumí finanční ohodnocení výkonů interiérového architekta, vedoucích k určenému cíli (například výtvarná studie interiéru, design jednotlivých zařizovacích předmětů, spolupráce při realizaci). Nejedná se o vyjádření množství práce, času a nákladů (což je při těchto činnostech objektivně nenormovatelné a tudíž cenově nevyjádřitelné), nýbrž výhradně o hodnocení dosaženého výsledku. Honorář se vyjadřuje procentem z předpokládaných nebo skutečných započitatelných nákladů konečného výrobku, to jest interiéru, přičemž procento základního honoráře se mění podle náročnosti zpracování a výše započitatelných nákladů interiéru. V honoráři jsou přiměřeně zahrnuty standardní náklady na spolupráce jiných profesí, náklady na pomocné práce (zaměstnanci) a běžné režijní náklady, které lze též účtovat po dohodě s odběratelem nad honorář základní.

3.1.1.1.2. Výkony interiérových architektů se rozumí výsledky činností, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo určeného cíle.

3.1.1.1.3. Výkonovými fázemi se rozumí sled výkonů, jejichž výsledkem je určitý dílčí cíl (například výtvarná studie interiéru, souborné výtvarné, barevné a dispoziční řešení interiéru, spolupráce při zadání interiéru dodavateli).

3.1.1.1.4. Realizací se rozumí nově vznikající interiér a jakékoliv zásahy do stávajících interiérů, například rekonstrukce nebo modernizace.

3.1.1.1.5. Pro interiéry a jednotlivé předměty je obvyklou součástí smlouvy o dílo ustanovení o ochraně práv k duševnímu vlastnictví, zejména práv autorských a průmyslových. Obvyklou součástí jsou rovněž ustanovení o poskytování reprodukčních práv k využívání předmětu autorskoprávní ochrany, popřípadě práv z ochrany průmyslového vzoru ve smyslu platného znění zákona č. 527/1990 Sb. Záleží na konkrétních případech, bude-li předmět plnění určen „Dohodou o předběžném souhlasu k využívání předmětu autorského práva před podáním přihlášky průmyslového vzoru“ nebo řádnou „Licenční smlouvou o souhlasu k využití českého průmyslového vzoru“ v případě, že již byl zapsán do rejstříku průmyslových vzorů.

3.1.1.1.6. U opakujících se řešení se stanovení honoráře obvykle děje tak, že se stanoví:

- a) pevná paušální částka nebo
- b) procentuální podíl z každé jednotlivě uskutečněné věci nebo
- c) kombinace paušální částky a podílu z každé jednotlivě uskutečněné věci nebo
- d) paušální částka za každou opakující se sérii (počet uskutečněných věcí) nebo
- e) kombinace paušální částky a podílu za každou opakující se sérii.

Při sjednávání paušálu, popřípadě procentního podílu, se přihlédne zejména k rozsahu výkonů, které jsou v opakovaných řešeních použitelné zcela nebo zčásti.

3.1.1.2. Základní celkový honorář

3.1.1.2.1. Základní celkový honorář pro interiéry, vybavené atypickým zařízením, je oceněn sazbou 6 až 13% z celkového nákladu na realizaci interiéru.

3.1.1.2.2. Procentní sazba základního celkového honoráře bude ovlivněna požadavky investora a představou architekta na architektonickou úroveň dodané práce. Výše sazby bude záležet na složitosti a významu zakázky a bude určena autorem projektu. Do započitatelných nákladů na interiér jsou zahrnuty všechny prvky, které jsou interiérovým architektem řešeny, včetně se stavbou spjatých částí kromě technologických zařízení.

3.1.1.3. Podíly z honoráře na výkonových fázích (výkony)

3.1.1.3.1. Jsou-li výkony podchyceny ve výkonových fázích, rozdělují se na základní a zvláštní. Základními výkony se rozumí výkony všeobecně nutné k docílení žádaného výsledku. Jsou zahrnuty do uzavřených výkonových fází 1 - 7. Zvláštní výkony mohou k základním přistoupit nebo vstoupit na jejich místo, jestliže jsou kladeny zvláštní požadavky na zabezpečení žádaného výsledku. Zvláštní výkony překračují základní výkony co do obsahu a někdy i co do rozsahu a pracnosti. Zvláštní výkony nejsou příliš podrobně specifikovány a mohou být také sloučeny v jiných výkonových fázích pokud nepředstavují základní výkony.

3.1.1.3.2. Charakteristika a procentní podíl ze základního celkového honoráře

Číslo a název výkonové fáze % podíl z celk. honoráře

1. Příprava zakázky 4%

Analýza zakázky, odhad nákladů pro přípravu smlouvy, analýza prostředí, specifikace potřebných podkladů a průzkumů (a jejich případné zajištění, specifikace potřebných prací a profesí, závěry.

2. Výtvarná studie interiéru 25%

Analýza podkladů, zpracování konceptu, pracovní studie, skic ve variantách, odsouhlasení cílových představ se zákazníkem, základní konzultace s případnými profesemi (architektem stavby), objasnění všech souvislostí (funkční, technické), podklady pro výběr dodavatelů, konzultace s veřejnoprávními orgány a organizacemi, shrnutí výsledků a závěry.

3. Definitivní souborné výtvarné, barevné a dispoziční řešení interiéru 20%

(honorář bude v případě zapojení speciálních profesí o tyto úkony dražší a bude připočten k celkovému honoráři)

Zpracování projektu, včetně stavebních úprav a profesí, určení materiálu, tvarového a barevného řešení, případná autorská účast při obstarání rozhodnutí a stanovisek veřejnoprávních orgánů a organizací, shrnutí výsledků a příprava podkladů pro další fázi, specifikace prvků, určení poměru mezi hotovými a atypickými prvky interiéru, případná koordinace dokumentace stavby interiéru příkládaného k žádosti o vydání stavebního povolení.

4. Vypracování dokumentace pro provedení interiéru 26%

[honorář pro tuto fázi se určuje skutečným poměrem mezi „A“ a „B“, přičemž „A“ označuje design jednotlivých zařizovacích předmětů jako podklad pro realizaci, specifikaci prvků a materiálů a „B“ označuje procentní podíl při řešení s použitím hotových výrobků (2 až 5%)];

V této fázi se dále zpracovává a zajišťuje stanovení podmínek pro dodržení souladu dokumentace s předešlými fázemi 1, 2 a 3 na základě analýzy výsledků dosažených ad 1, 2 a 3, propracování dokumentace na základě výsledků předchozí fáze za účasti všech nezbytných profesí a jejich koordinace, obstarání projektových podkladů od v úvahu přicházejících dodavatelů.

5. Spolupráce při zadání realizace interiéru dodavateli 3%

Vypracování podkladů pro vyhledání dodavatelů interiéru na základě podkladů z výkonové fáze 2. až 4 a po shrnutí výsledků z předcházejících výkonových fází, konzultace s dodavateli, spolupráce při vyhodnocení nabídkového řízení, pokud se uskutečnilo.

6. Spolupráce při realizaci 20%

Autorský dozor projektanta a technický dozor investora.

7. Spolupráce při ukončení 2%

Spolupráce při předávacím řízení, dozor při odstraňování závad.

3.1.1.4. Účtování honoráře

3.1.1.4.1. Účet na honorář, předkládaný zákazníkovi k proplacení, může být složen z těchto položek:

- a) základní honorář, odpovídající základním výkonům provedených výkonových fází,
- b) honorář, odpovídající účtovatelným zvláštním výkonům provedených výkonových fází,
- c) honoráře nebo ceny, odpovídající vedlejším nákladům, pokud bylo jejich účtování ve smlouvě dohodnuto,
- d) daň z přidané hodnoty podle platného daňového zákona.

3.1.1.4.2. Pokud došlo k nedokončení výkonové fáze a toto nedokončení prokazatelně nenastalo z viny dodavatele výkonu, vzniká nárok na účtování honoráře. V případě, že nebyly provedeny všechny dohodnuté výkony nebo výkonové fáze, smí být účtován jen dílčí honorář, odpovídající skutečně vykonané práci.

3.1.1.4.3. Obsahuje-li interiér více celků, pak se s výhradou dále uvedených případů účtují honoráře pro každý interiér zvlášť. Takto nelze postupovat, pokud se jedná o stejné interiéry co do typu, objemu a způsobu řešení. Zde je třeba účtovat 50% z celkového základního honoráře.

3.1.1.4.4. Při rekonstrukcích nebo přestavbě památkových objektů a s tím spojeným výtvarným řešením nového interiéru se zvyšuje základní honorář o 20 až 30%.

3.1.1.4.5. V případě, že zvláštní výkony přesahují základní výkony co do rozsahu a pracnosti, účtují se zvlášť.

3.1.1.4.6. Bylo-li pro tentýž interiér z popudu zákazníka (například při změně vstupních údajů) zhotoveno více návrhů ve smyslu 2. výkonové fáze tohoto dokumentu, pak mohou být nejobsáhlejší a nejúplnější z nich účtovány opakovaně v plné výši, nejméně 50% z části, která na tuto fázi připadá.

3.1.1.5. Účtování

3.1.1.5.1. Bylo-li objednáno vyhotovení samostatné výkonové fáze č. 2, 3 nebo 4, pak může být dohodnuto zvýšení procentní sazby pro tyto fáze až o 6% z celkového základního honoráře, přičemž se procentní sazby u ostatních výkonových fází nemění; výše celkového základního honoráře ovšem přesáhne 100%.

3.1.1.5.2. Vedlejší náklady se účtují paušálně nebo podle jednotlivých průkazů o jejich vynaložení.

3.1.1.5.3. Dodavatel výkonů podle této části honorářového řádu bude mít nárok na náhradu daně z přidané hodnoty, která připadne na honorář, vypočtený podle této části „Výkonů a honorářů“, a to podle platného daňového zákona.

3.1.1.5.4. Honorář je splatný na základě splnění výkonů podle uzavřené smlouvy. Zálohy na honorář jsou splatné, pokud byly jejich výše, doba splatnosti a další podmínky pro jejich poskytování dohodnuty ve smlouvě se zákazníkem. Vedlejší náklady jsou splatné po přeložení průkazu o jejich vynaložení, nebyl-li ve smlouvě dohodnut jiný způsob.

3.1.1.5.5. Dohoda o honoráři se uzavírá zásadně písemnou formou. V dohodě jsou specifikovány výkony, které jsou předmětem dohody, obvykle podle jednotlivých výkonových fází. Součástí dohody je také způsob placení, výše a doby splatnosti záloh, nejlépe vždy za prokázané provedení výkonů nebo výkonové fáze, včetně příp. záloh na jednotlivé výkonové fáze. Součástí dohody mohou být i další výkony, například zvláštní výkony a vedlejší náklady, přičemž má být dohodnut způsob jejich účtování.

Součástí dohody může být ujednání o zvýšení celkového honoráře v důsledku inflace.

3.1.1.6. Popis výkonů a výkonových fází

1. Příprava zakázky

Základní výkony

Analýza a objasnění zakázky, obhlídka a analýza prostředí, odhad nákladů a rozsahu práce pro uzavření smlouvy, specifikace podkladů a průzkumů nutných pro zpracování zakázky, specifikace potřebných prací a spolupráce jiných profesí, souhrn výsledků a závěr.

Zvláštní výkony

Sestavení dispozičního a funkčního programu pro navrhovaný interiér, prověření stavu a popis interiéru a jeho okolí, prověření únosnosti záměru pro daný interiér a vůči okolí.

2. Výtvarná studie interiéru

Základní výkony

Analýza podkladů, vypracování konceptu, pracovních studií a skic ve variantách, přičemž za obvyklé se považují dvě varianty, vyhodnocení a odsouhlasení cílových představ se zákazníkem (mezní podmínky, cílové konflikty z hlediska prostorových vazeb), zapojení dalších profesí a zpracování jejich profesních požadavků, objasnění všech souvislostí a konzultací s architektem stavby týkajících se podstatných tvůrčích, technických, stavebně-technologických a ekonomických vazeb a vztahů, návrh řešení energohospodářských, fyziologických a ekologických souvislostí a vazeb na okolí, předběžná jednání s úřady a dotčenými osobami a organizacemi za účelem získání jejich kladného stanoviska k zamýšlenému interiéru, předběžný odhad nákladů na realizaci interiéru a shrnutí dosažených výsledků, příprava podkladů pro výběr dodavatelů.

Zvláštní výkony

Prověření dalších možností řešení při zásadně rozdílných požadavcích, doplnění návrhů a studií podle zvláštních nároků a požadavků, sestavení plánu financování (například podle jednotlivých funkčních celků interiéru), analýza užitných nákladů na realizaci a provoz interiéru, spolupůsobení při získání úvěru, sestavení časového a organizačního plánu projektu nebo realizace interiéru, znázornění záměrů zvláštní technikou (například perspektivy, digitální prostorové zobrazení, modely, vzorky).

3. Definitivní souborné výtvarné, barevné a dispoziční řešení interiéru

Základní výkony

Účast při stavebním řízení (je-li vedeno), spolupůsobení při obstarání stavebního povolení (je-li zapotřebí), zapracování podmínek stavebního povolení do definitivního řešení interiéru.

Zvláštní výkony

Analýza alternativních řešení a jejich vyhodnocení s ohledem na hospodárnost, náklady a návratnost, doplnění podkladů pro příp. stavebního řízení podle zvláštních požadavků příslušného orgánu, spolupůsobení při případném obstarávání souhlasu sousedů a dotčených organizací či osob, spolupráce a podpora investora (realizátora) při rozporných jednáních a řízeních, změny podkladů pro další vývoj dokumentace, způsobené okolnostmi, za které dodavatel nezodpovídá, případná spolupráce na vypracování podkladů pro odvolání proti vydání, resp. zamítnutí stavebního povolení. Zpracováním podkladů pro expertizní a jiná řízení, použití zvláštních technik (například perspektivy, modely, digitální prostorové zobrazení, vzorky).

4. Vypracování dokumentace pro provedení interiéru

Základní výkony

Design jednotlivých zařizovacích předmětů jako podklad pro realizaci, specifikace prvků a materiálů, specifikace vzájemného poměru mezi navrhovanými a hotovými výrobky a z toho vyplývající ceny pro tuto výkonovou fázi. Stanovení podmínek pro dodržení souladu dokumentace s předešlými fázemi 1, 2 a 3 na základě analýzy výsledků, dosažených ad 1, 2 a 3. Propracování dokumentace na základě výsledků z

předchozí fáze za účasti všech nezbytných profesí a jejich koordinace. Dozor autora nad dodržáním architektonické a celkové koncepce podle dokumentace, vypracované ve výkonové fázi 2. a 3., výkresové znázornění s nutnými detaily a popisy, vše za spolupráce potřebných profesí v rozsahu nutném pro řádné provedení stavby.

Zvláštní výkony

Posouzení souladu dokumentace s předešlými fázemi třetí osobou, vypracování detailních modelů v měřítku 1:25 až 1:1. Obstarání projektových podkladů od v úvahu přicházejících dodavatelů.

5. Spolupráce při zadání realizace interiéru dodavateli**Základní výkony**

Vypracování podkladů pro vyhledání dodavatele interiéru na základě podkladů z fáze 2. a po shrnutí výsledků z předcházejících fází, konzultace s dodavateli, spolupráce při vyhodnocení nabídkového řízení pokud se uskutečnilo.

Zvláštní výkony

Vypracování alternativních popisů a výkonů a materiálů, vypracování srovnávacích přehledů nákladů za spolupráce všech zúčastněných profesí, podklady pro výběr dodavatele jiným dohodnutým způsobem, například nabídka konkrétního dodavatele nebo subdodavatele pro určité či speciální práce a výkon, vypracování srovnatelných nákladů podle již realizovaných interiérů obdobného charakteru a rozsahu.

6. Spolupráce při realizaci**Základní výkony**

Vykonávání autorského dozoru projektanta při provádění interiéru, zabezpečení a výkon technického dozoru investora při provádění interiéru.

Zvláštní výkony

Sestavení a rozepsání platebního plánu a dozor nad ním, činnost v postavení odpovědného vedoucího realizace interiéru, pokud tato činnost přesahuje základní výkony fáze č. 4.

7. Spolupráce při ukončení**Základní výkony**

Spolupráce při předávacím řízení, dozor při odstraňování závad.

Zvláštní výkony

Sestavení plánu pronájmu interiéru, zhotovení návodů k údržbě a ošetření interiéru a jeho částí, správa interiéru před předáním uživateli, dozor nad ošetřováním a údržbou interiéru, porovnání nákladů interiéru se směrnými hodnotami nákladů provedení analýzy realizačních, provozních a užitných nákladů interiéru.

3.1.2. Určení ceny hodinovou kalkulací

Odborné výkony lze honorovat hodinovou sazbou. Určení ceny hodinovou kalkulací je možné použít po vzájemné dohodě s investorem pro všechny výkonnostní fáze, ale i pro odborné posudky, konzultace, autorské a technické dozory a další odborné nebo pomocné práce při zajišťování projektování realizací interiérů. Cena je stanovena individuální hodinovou kalkulací.

3.1.3. Interiéry řešené výběrem a vybavením hotových výrobků

Honorář za tento způsob řešení se určuje 2 až 5% sazbou z nákladů na vybrané zařízení. Prostory, vybavené a řešené různě, se účtují zvlášť.

3.1.4. Výtvarná díla

3.1.4.1. Určení honoráře v této oblasti se vztahuje na tyto případy:

- a) řešení interiéru jako celku,
- b) řešení jednotlivých solitérů (předmětů) jako uměleckých originálů,
- c) opakovaná výroba interiérů,
- d) opakovaná výroba solitérů (nábytkových předmětů nebo designovaných výrobků).

3.1.4.2. Pro interiéry a předměty, mající zvláštní povahu děl výtvarných, se honorář stanovuje dohodou. Děje se tak u interiérů a předmětů s mimořádnými nároky na výtvarné řešení a po vzájemné písemné dohodě s investorem. Pro řešení interiéru jako celku a pro řešení jednotlivých solitérů se rozsah práce upřesňuje autorskou smlouvou ve smyslu platného znění právních předpisů pro ochranu práv k duševnímu vlastnictví, zejména ustanovení autorského zákona.

3.1.4.3. V případě zpracování opakované dokumentace lze sloučit smluvně honorář buď:

- a) pevná paušální částka nebo,
- b) procentuálním podílem z každé jednotlivě uskutečněné věci nebo,
- c) kombinací paušální částky a podílu z každé jednotlivě uskutečněné věci nebo,
- d) paušální částka za každou opakující se sérii (počet uskutečněných věcí) nebo,
- e) kombinací paušální částky a podílu za každou opakující se sérii.

Při sjednávání paušálu, popřípadě procentního podílu, se přihlédne zejména k rozsahu výkonů, které jsou v opakovaných řešeních použitelné zcela nebo zčásti.